تطور الفكر التنظيمي

تاليف

دكتور علي السلمي



الكتاب : تطور الفكر التنظيمى

المؤلف : د. على السلمى

رقم الإيداع : ٢٥٠٧

الترقيم الدولى : I.S.B.N. 977-172-043-0

الناشر : **دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع**

شركة ذات مسئولية محدودة

الإدارة والمطابع : ١٢ شارع نوبار لاظوغلى (القاهرة)

ت : ٣٥٤٢٠٧٩ فاكس ٣٥٥٤٣٢٤

التوزيع : دار غريب ٣٠١ شارع كامل صدقى الفجالة - القاهرة

ت : ٥٩٠٢١٠٧ - ٥٩١٧٩٥٩

إدارة التسويق والمعرض الدائم : ١٢٨ شارع مصطفى النحاس مدينة نصر - الدور الأول

الاهـــــداء

الى مصر الخـالدة

مهـد الحضــــارات

ومنبع الفكر التنظيمى الأصيل ·

المقدمة

يحتل مفهوم التنظيم اهمية كبرى فى المجتمعات الحديثة حيث يسيطر عدد كبير من التنظيمات على انتاج السلع والخدمات المختلفة التى يرغبها الانسان فى حياته • من ناحية اخرى فالانسان فى المجتمع الحديث أصبح مرتبطا ارتباطا وثيقا بعدد من تلك التنظيمات ، فهو يتلقى تعليمه فى تنظيم يسمى مدرسة او جامعة ، وهو يعمل ويحصل على دخله بالانتماء الى تنظيم يسمى شركة او مؤسسة ، وهو يشترى احتياجاته المختلفة من تنظيمات تسمى متاجر ، وهو يعالج من امراضه فى تنظيم يطلق عليه مستشفى • واخيرا فان جوانب متعددة من حياته تتولى الإشراف عليها عدة تنظيمات تتمثل فى الأجهزة الحكومية المختلفة التى تباشر تطبيق القانون وترعى العلاقات بين الناس •

اذن فالانسان الحديث يعيش معظم وقته فى تنظيم معين ، من ناحية اخرى فان الانتاج المستمر من السلع والخدمات ودرجة تقدم المجتمع ورفاهيته تتوقف على كفاءة التنظيمات المختلفة التى تباشر استغلال موارد المجتمع وثرواته •

من هنا كانت دراسة التنظيم على جانب كبير من الأهمية مما جعلها موضوعا خصبا للبحث والتحليل منذ عشرات السنين • وهدف دراسة التنظيم هو فهم وتفسير السلوك التنظيمى ، بمعنى فهم وتفسير سلوك اعضاء التنظيم والبيئة التى يعمل بها • وبناء على هذا الفهم والتفسير يمكن التنبؤ بالسلوك التنظيمى المستقبل ، وبالتالى محاولة التحكم فيه والسيطرة عليه لتحقيق اهداف معينة •

ولاشك ان الهدف الأول من دراسة التنظيم وهو فهم وتفسير السلوك التنظيمى يمكن تحقيقه من خـــلال عملية تكوين نظــرية Theory تحــدد العـــوامل او المتغيرات Variables المختلفــة المؤثرة على الســـلوك التنظيمى ، كما تحدد العلاقات بين تلك المتغيرات ٠

ولقد تطورت دراسة نظريات التنظيم وتعددت هــذه النظريات الأمر الــذى نتج عنه نوع من الارتباك والتداخل بحيث اختلطت المفــاهيم وتعثر الوصول الى صورة محددة لماهية التنظيم وكيف يسلك ٠

لذلك فان الهدف من هــذه الدراسة هو محــاولة تتبع التطور الذى مرت به نظريات التنظيم وبيان الأسس والفروض التى قامت عليها كل من تلك النظـــريات ومحاولة استخلاص اوجه الاتفاق او الاختــلاف بينها ، وأخيرا العمل على تقديم نموذج متكامل لنظرية التنظيم بحيث تأخــذ فى الاعتبار شتى العناصر المؤثرة على السلوك التنظيمى ٠

ولاشك أن مثل هذه الدراسة لنظريات التنظيم تعتبر عملية مجــدية ومرغوبة لما يتحقق عنها من فهم افضل لطبيعة السلوك التنظيمى والعوامل المحددة له ، وبالتالى تسهم فى اثراء المعرفة الادارية والتنظيمية ٠ من ناحية اخرى ، فان لمثل هــذه الدراسة فائدة عملية اذ ترشــد الادارى الممارس للعناصر الأساسية المحددة للســلوك التنظيمى وتوضح له نوع العــلاقات التفاعلية بينها ، الأمر الذى يمكنه من السيطرة عليها بشكل افضــل رغبة فى تحقيق اهداف محددة ٠

* * *

الفصل الأول

مفهوم النظرية

هدف العلم دائما هو فهم العالم الذى يعيش فيه الانسان ، ووسيلة العلم الى تحقيق هذا الفهم هى تجميع الحقائق التى تصف جوانب مختلفة من ظواهـر الحياة والعمـل على اكتشاف العـلاقات بينها فيمـا يسمى بالنظرية ٠

ويستخدم تعبير « النظرية » استخدامات متباينة ، فالبعض يعـرف النظرية بانها عكس الحقيقة ٠ ويميل البعض الى فهم النظرية باعتبارها عملية تخمين علمى Speculation الى ان تثبت صحة هـذا التخمين فتصبح النظرية عندئذ حقيقة Fact ٠ وهناك من يرى بأن الحقيقة ثابتة ومؤكدة لا تحتمل الشك ، واضحة المعنى ، بينما النظـرية غير مؤكدة وبها غموض ٠

وامتدادا لهذا التفكير غير الصحيح بخصوص النظرية ، هناك من يقصر استخدامها على الفلاسفة مستبعدا ان تكون هناك نظـرية علمية ٠

ولكن اذا نظرنا الى الأسلوب الذى يعمل به العالم لاكتشفنا الآتى :

— ان النظرية والحقيقة لا تتعارضان بل هما مرتبطتان بشكل وثيق ٠

— أن النظرية ليست تخمينا أو ضربا بالرمل بل هى محـاولة علميـة للكشف عن ظاهرة ما ٠

— أن العلماء يهتمون بالنظـرية قدر اهتمامهم بالبحث عن الحقيقة ذاتها ٠

وعلى هذا الأساس نرى أن الاستخدام العلمى الصحيح لتعبير « النظرية » هو أنها المشاهدة التى يمكن التحقق منها . وبالتالى فان مفهوم النظرية يشير الى العلاقة بين الحقائق . أو هى ترتيب الحقائق بطريقة مفهومة ذات معنى (١) .

أن هناك عددا لا نهائيا من الملاحظات أو المشاهدات التى يتثبت العلماء من صحتها كل يوم . أى أن هناك عددا من الحقائق يتجمع كل يوم ليصف جوانب شتى من هذا العالم الذى نعيش فيه . ولكن مجرد التوصل الى تلك الحقائق المنفردة أو المنعزلة لا يساعد على تنمية العلم المتكامل الذى يفسر الظواهر ويتنبأ بها .

لذلك فان تجميع هذه الحقائق والربط بينها بشكل متناسق سليم يساعد على زيادة فعاليتها وفائدتها فى التفسير والتنبؤ . وهذا هو دور النظرية اذ بدونها لا يستطيع العلم أن يمدنا بالتنبؤات عن السلوك المستقبل للظواهر .

وعلى هذا الأساس نستطيع القول بأن النظرية هى تجميع وترتيب للحقائق المعروفة وتقديمها بشكل يجعل التفسير والتنبؤ ممكنين .

والنظرية بهذا المعنى اداة من ادوات العلم وهى تؤدى عدة وظائف هامة (٢) :

— تعمل النظرية على تحديد الاهتمامات الأساسية للعلم حيث توضح أنواع البيانات الواجب تجميعها .

— تقدم النظرية نظاما فكريا Conceptual Scheme يمكن على أساسه تنظيم الظواهر وتصنيفها وايجاد العلاقات بينها .

1. Goode W. J. and Hatt P.K., Methods in Social Research. N.Y. : McGrow-Hill, 1952, p. 7.
2. Goode and Hatt, op. cit., p. 8.

— تلخص النظرية الحقائق المتاحة عن ظاهرة معينة وفقا لمنطق معين ٠

— تعمل النظرية على التنبؤ بالحقائق واشكال السلوك المستقبل للظاهرة

— تشير النظرية الى مواطن الضعف او القصور فى المعرفة الانسانية فى مجال اختصاصها ٠

من ناحية اخرى فان الحقائق تلعب دورا هاما فى تكوين النظرية حيث انها (٣) :

— تساعد على انشاء النظريات الجديدة اذ حين نحصل على بعض الحقائق التى تفسر ظاهرة لم تكن مفهومة من قبل فانه يمكن تكوين نظرية جديدة ٠

— تساعد الحقائق المكتشفة على اعادة صياغة النظريات القائمة وتعديلها بما يتناسب مع مستوى المعرفة الجديد ٠

— تساعد الحقائق فى رفض النظريات التى لا تتفق مع حقيقة الظاهرة ٠

— تعمل الحقائق على تغيير مراكز الاهتمام او التركيز فى النظريات القائمة ٠

— تساعد الحقائق على توضيح النظرية وضمان شمولها ٠

من هذا نرى ان تكوين النظريات العلمية ودراستها يحقق فوائد أساسية فى تطوير العلم والمعرفة الانسانية حيث ان للنظرية وظائف اساسية هى :

---

3. Goode and Hatt, Op. Cit., p. 6.

١ – النظرية كاساس لتحديد مجال الدراسة :

تعمل النظرية على تحـديد مجـال الموضـوعات المختلفـة المطلوب دراستها ، حيث ان اى ظاهرة انسانية او طبيعية يمكن دراستها من جوانب متعددة • فظاهرة مثل ارتفاع معدل غياب العمـال قد تدرس من وجهـة نظر اقتصادية حيث ندرس العـرض والطلب على قوة العمل ، كما أن ذات الظاهرة يمكن دراستها من ناحية اجتماعية او حضارية بدراسة طبيعـة التكوين الاجتماعى الذى يعيش فيه العمـال واثر الحضارة أو الثقـافة العامة عليهم • كذلك يمكن دراسة نفس الظاهرة من وجهة نظـر صحية بدراسة أماكن العمل وعبء العمـل وتاثيره على صحة العمال ومقـدار ما يبذلونه من جهد • ومهمة النظرية والعلم هى أن يستخلصا من هـذا الخضم من الحقائق والمعلومات جانبا واحدا يتم التركيز عليه ودراسـته بعمق • أى أن العلم يركز عادة على جانب واحـد من الجوانب المتعـددة لأى ظاهرة • ان عملية التجريد تلك Abstraction تعنى أن يركز العلم على دراسة ناحية معينة من الظاهرة معتمدا على وضع افتراضـات عن النواحى الأخرى لها • وللنظرية دور فى هـذه العملية حيث تحدد أنواع البيانات والحقائق التى تتعلق بناحية معينة من سلوك الظاهرة موضوع البحث وبالتالى تتحدد جهود الباحثين وترتفع كفاءة وفعالية تلك الجهود •

٢ – النظرية كاداة للتصنيف وتكوين المفاهيم :

لكى يصبح العلم مفيدا لابد أن يتم تصـنيف الحقائق المختلفة التى يتعامل بها فى مجموعات تيسر الرجوع اليها من أجل تكوين المفـاهيم • مثال ذلك فى علم الادارة – نجد أن مفاهيم مثل « السلطة » authority و « المسئولية » responsibility و « نطاق الاشراف » span of control هى نتيجة لعمليـة تجميع البيـانات والحقـائق وجعلهـا فى مجموعات على اسس معينة • وتستند عملية التصنيف وتكوين المفاهيم الى النظرية وطبيعة العلاقات التى تحددها بين الحقائق المختلفة مثال ذلك لو قلنا بأن نظرية التنظيم الكلاسيكية كانت تركز على العوامل الآتية باعتبارها محددات السلوك التنظيمى :

Task	● العمـل
Structure	● هيكل التنظيم
Authority and responsibility	● تحديد السلطة والمسئولية
Span of control	● نطاق الاشراف

معنى ذلك ان الحقـائق والمعـلومات التنظيمية المختلفة يمكن الآن تصنيفها فى مجموعات اربع يمكن الخروج منها بمفاهيم محددة تسهم فى اثراء المعرفة العلمية كنتيجة لظاهرة التصنيف ٠

٣ ـ النظرية كاداة للتلخيص :

ان النظرية تؤدى وظيفة اخرى هامة هى تلخيص الحقائق والمعلومات المتاحة عن موضوع معين ٠ وهذه الملخصات يمكن أن تأخذ أحد شكلين :

(أ) تعميمات عملية :

وهى عبارة عن تجميع لبعض الحقائق من ملاحظات متعـددة مثال ذلك القول بأن نطاق الاشراف لا يجب أن يزيد عن أحـد عشر ولا يقل عن ستة ، ومثل هذا التعميم البسيط انما هو خطوة فى سبيل الفهم الأكمـل للظاهرة ٠

(ب) تحديد العلاقات بين عدد من المبادىء او المفاهيم :

٤ ـ النظرية كاداة للتنبؤ بالحقائق :

كذلك تسهم النظرية فى التنبؤ بالحقائق ، وأول اشـكال هذا التنبؤ هـو الامتداد الطبيعى من المعلوم الى المجهول ٠ مثـلا اذا كنا قد لاحظنـا أنه فى كل مرة يتم ادخال الآلات ووســائل الانتــاج الحـديثة فى مجتمع من المجتمعات تحـدث انتفاضــة سريعة فى الانتـاج وارتفـاع فى مسـتوى المعيشة ، اذن على ضوء هذه الحقيقـة نستطيع التنبؤ بان ادخال الآلات ووسائل الانتاج الحديثة فى دولة افريقية نائية سـوف يؤدى الى زيادة

الانتاج وتحسين مستوى المعيشة بها ٠ ويقوم التنبؤ فى هذه الحالة على أساس اننا نعلم ما هى العوامل المؤثرة فى سلوك الظاهـرة ولعلمنا ان تلك العـوامل ستوجد فى الموقف الجـديد الأمر الذى يدعونا الى التنبؤ بنتيجة وجود تلك العوامل ٠

٥ ـ النظرية كاداة لاكتشاف النقص فى المعرفة :

وظيفة اخـرى هامة تقوم بها النظـرية ، هى اكتشـاف النقص او القصور فى المعـرفة الانسانية حيث النظرية تلخص الحقـائق المعـروفة وتعمل على اكتشاف جوانب الظاهرة التى لم تفسر بعد ٠ أى ان النظرية تكشف عن الحقائق التى لم تصل الى علم الانسان بعد ٠

اذن نستطيع ان نحدد مفهومنا عن النظرية فى انها محاولة لتفسـير ظاهرة معينة وتوضيح أسباب سلوكها فى اتجاه معين ٠ ويتم هذا التفسير بتحديد :

أ ـ عدد من العوامل أو المتغيرات الأساسية التى تسهم فى تكوين الظاهرة وتشكيلها Independent Variables

ب ـ بيان التفاعل Interaction بين تلك المتغيرات ونوعية العلاقات بينها ٠ أى توضيح العلاقات المتبـــادلة بين تلك العوامل وكيف تؤثر فى بعضها البعض ٠

جـ ـ تحديد اتجاه العلاقات بين المتغيرات بمعنى هل هذه العلاقة عكسـية أم طردية ٠

انواع النظرية :

نستطيع ان نفرق اساسا بين نوعين من النظريات :

— **النظرية الوصفية** **Descriptive Theory**

— **النظرية المثالية** **Normative Theory**

النظرية الوصفية هى التى تصف ما هو كائن فعلا ، مثـــال ذلك حين تصف نظرية التنظيم كيف تعمل التنظيمات القائمة وما هى المتغيرات المحددة لسلوكها وطبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات ٠

أما النظرية المثالية فهى التى تصف ما يجب ان يكون ، فهى مثـــالية بمعنى تحديدها لأنماط الســـلوك الواجب اتباعها ٠ وعـــلى هذا فان نظرية البيروقراطية لماكس ويبر هى نموذج للنظرية المثالية حيث تصـــف التنظيم الأمثل او الواجب أن يقوم وهو يختلف بطبيعة الحـال عن التنظيم الواقعى القائم فعلا (٤) ٠

ولاشك أن التطور العلمى المفيد يبدأ عادة بتكوين نظـريات وصفية ثم ينطلق منها الى تكوين النظريات المثالية ٠

تقييم النظـرية :

هناك اتجاهان فى موضوع تقييم النظرية ، الأول ينادى بأن قيمـة النظرية وصلاحيتها انما تتحقق بقـدرتها على التنبؤ ، والاتجاه الآخـر ينادى بأن قيمة النظـرية انما تتوقف على صحة وواقعية الفـروض التى تقوم عليها ٠ ولســـنا فى مجـال مناقشـة كل من هـــذين الاتجـاهين بالتفصـيل ، وانما نســـتطيع أن نقدم الرأى هنا بأن صـــلاحية النظـــرية وقيمتها انما تستمد من كلا الأمرين أى :

— واقعية الافتراضات التى تبنى عليها النظرية ٠

— قدرة النظرية على التنبؤ بالسلوك المستقبل للظاهرة ٠

ولذلك فان معيار الحكم على صلاحية نظـرية ما هو فى رأينا نابع من العنصرين السابقين ، وسوف نستخدم هـذا المعيار الثنائى فى تقييمنا لنظريات التنظيم المختلفة ٠

★★★

---

4. Weber, M. The Theory of Social and Economic Organisation. A.M., Henderson, and Talcott Parsons (trans.) (ed.) N.Y. The Free Press of Glencoe, III., 1947.

الفصل الثانى

المداخل المختلفة لدراسة التنظيم

هناك عـدد متزايد من النظريات كل منها تسعى الى تقـديم تفسير لظاهرة التنظيم وتحديد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمى · ويؤدى هذا التعدد فى نظريات التنظيم الى وجود مجالات كبيرة للاختلاف والتعارض فيما بينها الأمر الذى يجعل من الصعب أن نتحدث عن « نظرية التنظيم » التى تعطى تفسيرا شاملا وعاما للظاهرة موضع البحث ، حيث كل من هـذه النظريات تركز على جانب أو آخر من جوانب التنظيم أو تبدأ بمفهوم أو تحيز علمى يجعلها تميل الى أن تختلف عن غيرها من النظريات · وبالتالى فسوف يتضح لنا بعد قليل من البحث أن المشكلة فى تفهم نظريات التنظيم ليست فى تفضيل نظرية على نظرية أخرى ، أو اثبات صحة أو خطأ أى من النظريات المتعددة ، ولكن المشكلة هى كيف يحدث نوع من التجمع والتكامل والتنسيق بين هذه النظريات المختلفة Integration بحيث نخرج فى النهـاية بهيكل نظـرى Theoritical Model يصلح أساسـا لتفسـير السلوك التنظيمى والتنبؤ به والتحكم فيه · من جهة أخرى فان مثل هـذا الهيكل النظرى المتكامل يعمـل على توجيه وترشـيد العمـل فى مجـالات أساسية ثلاثة :

— التطبيق الادارى فى التنظيمات المختلفة ·

— البحث والدراسة العلمية فى موضوع التنظيم ·

— تعليم وتدريب المديرين ·

ان وجود مثل ذلك البناء النظـرى المتكامل لاشك يؤثر على الاداء الفعلى للأفـراد شاغلى المراكز الادارية فى التنظيمات الفعـلية ٠ فالمدير الذى يقتنع بنظرية للتنظيم تركز على « العمل » Work باعتباره العامل الأساسى فى التنظيم والمحرك الأول للسلوك التنظيمى ، يختلف بدون شك فى ادائه وسلوكه الادارى عن المدير الذى يعمل وفقا لنظرية تنظيمية تركز على « الانسان » Human باعتباره المتغير الرئيسى فى السلوك التنظيمى ٠

كذلك فان الباحث فى مجـالات الادارة والتنظيم المختلفـة ستختلف أساليبه فى البحث واختياره العوامل موضع الدراسة كما ستتأثر أفكاره عند تحليل بيانات البحث واستقراء النتـائج التى يصـــل اليها باختـــلاف النظرية التنظيمية التى يعمل وفقا لها ٠ من ناحية أخرى فدراسة الادارة والتنظيم فى الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب الادارى تختلف وتتبـــاين باختلاف نظـريات التنظيم السائدة ، اذ أنه ممـا لاشك فيه أن مقـررات الادارة والتنظيم كانت تركز على التقسيم الوظيفى وتوزيع العمل وتحديد السلطة والمسئولية وانشاء الهيـكل التنظيمى الرسمى باعتبارها عناصر التنظيم الأساسية فى الوقت الذى ازدهرت فيه أفكار فردريك تايلور وأنصار حـــركة الادارة العلمية Scientific Management أو أفكار هنرى فايول وغيـرها من أنصـار مدرسة التقسيم الادارى فى التنظيم أمثـال لوثرجوليك ومارى باركـر فوليت ٠ ولكن باختـلاف تلك الأفكار وظهور مدرسة العلاقات الانسانية Human Relations سادت دراسة الادارة والتنظيم الأفكار الجـديدة عن جماعات العمـل والتنظيم غير الرسمى ، وأهمية القيادة والاتصال باعتبارها العناصر التنظيمية الأساسية ٠ وهكذا مع كل تطور وتجديد فى نظـرية التنظيم نجـد انعكاسا لذلك التغيير فى أسلوب ومضمون الدراسة فى ميدان الادارة والتنظيم ٠

بصفة عامة ، فان نظرية التنظيم تمثل الاطار الفكـرى الذى تتم فى داخله عمليات الادارة والبحث والتعـليم التى تهـدف جميعـا الى تمكين التنظيمات القائمة (وتوجيه التنظيمات الجديدة) الى تحقيق أهدافها التى أنشئت من أجلها ٠

تصنيف نظريات التنظيم :

هنـاك اسس مختلفة لتصنيف نظـريات التنظيم المتعـددة وسوف نعرض فيما يلى بعض اسس التصنيف السائدة ٠

الأساس الأول :

وفقا لهذا الأساس يتم تقسيم نظريات التنظيم الى فئتين رئيسيتين :

أولا : النظرية الكلاسيكية او التقليدية

ثانيا : النظرية الحديثة

اولا ـ النظرية الكلاسيكية او التقليدية :

Classical or Traditional Organization Theory

وتضم هذه الفئة نظريات التنظيم التى تركز على عناصر « العمـل » و « الهيكل التنظيمى » باعتبارها عناصر التنظيم الأساسية وما يترتب على ذلك من « تحديد للسـلطة وتوزيع للمسـئولية » وتعيين « نطاق الاشراف والرقابة » ٠

وتتميز النظـرية الكلاسيكية بصـفة عامة بكونها نظـرية مثاليـة Normative اى تصـف مـا يجب أن يكون دون أن تصـف الواقع بطريقة مباشرة ، كما انها نظرية رشيدة Rational تفترض الرشد فى اعضـاء التنظيم وتعتبرهم من المعطيـات Givens اى لا يؤثرون فى السـلوك التنظيمى ٠

واخيرا فان النظرية الكلاسيكية تنظر للتنظيم على انه نظام مغـلق Closed System اى منعزل عن البيئة التى يوجد بها ٠

ومن امثلة النظرية الكلاسيكية النماذج التالية :

١ ـ نظرية البيروقراطية (1) Bureaucracy

٢ ـ نظرية الادارة العلمية (2) Scientific Management

٣ ـ نظرية التقسيم الادارى (أو مدرسة الادارة العامة)
(3, 4, 5) Theory of Departmentalization

وتركز تلك النظريات جميعا على العناصر الآتية :

— تقسيم العمل والتخصص
— تسلسل السلطة
— هيكل التنظيم الرسمى
— نطاق الاشراف او الرقابة
— مبدأ الرشد

ثانيا ـ النظرية الحديثة للتنظيم Modern Organization Theory

تضم تلك الفئة مجموعة من النظريات التنظيمية التى تخالف النظرية الكلاسيكية فى اتجاهها للتركيز على العمل والهيكل الرسمى ، اذ نجـد أن تلك النظريات الحديثة بدأت تأخذ فى الاعتبار عناصر تنظيميـة اخـرى مثل الانسان ، والتكنولوجيا والبيئة الاجتمـاعية التى يمارس فيها التنظيـم نشاطه ، ومن النظريات التى تحت هذه الفئة ما يلى :

---

1. Weber, M. The Theory of Social and Economic Organization. Oxford, 1947.
2. Taylor, F.W. The Principles of Scientific Management N.Y.: Harper and Row, 1911.
3. Gulik, L. and Urwick, L. (eds.) Papers on the Science of Administration. N.Y. : Institute of Public Adm., 1937.
4. Fayol, H. Industrial and General Administration, London, 1930.
5. Mooney, J. and Reily. A. The Principles of Organizations, N.Y. : Harper, 1939.

١ ـ نظريات التوازن التنظيمى :

كما عبـر عنها شستر برنادر (٦) ، هربرت سيمون (٧) ، ومارش وسيمون (٨) كذلك هنـاك مثال آخر لفكرة التوازن Equilibrium التى عبر عنهـا ليفنسون (٩) فى نظريـة العقـد السيكولوجى • ومنطق تلك النظريات أن هنـاك نوعا من التبادل بين الفـرد والتنظيم ، فالفـرد يقـــدم الجهد والعمل والولاء للتنظيم فى مقابل الأجر والمرتب وغيرها من المزايا المادية والمعنـوية التى يتيحهـــا انتماؤه للتنظيم • والفـرد يحـاول تحقيق التوازن بين ما يقـدمه للتنظيم وبين مـا يحصل عليـه ، كذلك فالتنظيم يحاول تحقيق ذات التوازن • وعلى ضوء من تلك الفكرة ، يمكن تفسير كثير من مظاهر السلوك التنظيمى •

٢ ـ النظريات الانسانية للتنظيم :

تقوم تلك المجموعة من النظريات عـلى أســـاس مبدأ هام هو التركيز عـلى الانســان باعتباره العنصر الحيوى فى التنظيم والذى تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى • وتتفاوت النظريات الانسانية للتنظيم من حركة العلاقات الانسانية فى بداية ظهورها حوالى عام ١٩٣٠ وما بعدها والتى تميزت بجانب كبير من عـدم التعمق لحقيقـة الدور الانسانى فى التنظيم ولجأت الى التعميم والمبالغة فى أهمية الانسان ، الى النظرية السلوكية للتنظيم التى تقـوم على فهم واضح وعميق لحقيقـة السلوك الانســانى ومحدداته التنظيمية •

6. Barnard, C. The Functions of the Executives, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1938.
7. Simon, H. Administrative Behavior, N.Y. : The Macmillan Co., 1957.
8. March, J. and Simon, H. Organizations. N. Y. : Wiley and Sons. 1958.
9. Levinson, H. Reciprocation ; The Relationship Between Man and Organization. Invited address at the Division of Industrial and Business Psychology, APA, September, 3, 1963.

وتشارك النظريات الانسانية للتنظيم النظريات الكلاسيكية اهتمامها بعناصر التنظيم الأربعة (التخصص ، تقسيم العمل ، تسلسل السلطة ، هيكل التنظيم الرسمى ونطاق الاشراف) غير انها ادخلت عليها تعديلات أساسية وهى دراسة تلك العناصر التنظيمية على ضوء السلوك الانسانى والتفاعل بين الأفراد داخل التنظيم وانعكاسات ذلك على تلك العناصر المادية . كذلك ابرزت تلك النظريات الانسانية اهمية التنظيم غير الرسمى Informal Organization

ومن الأمثلة على النظريات الانسانية للتنظيم ما يلى :

— نظرة التون مايو (١٠) وزملائه المنبثقة عن تجارب هوثورن بشركة وسترن اليكتريك والتى تركز على اثر جماعات العمل Work Groups حيث أوضح مايو اهمية التجمع الانسانى وارتباط الأفراد فى جماعات متماسكة وتاثير ذلك فى معنوياتهم وانتاجيتهم . من هذه الزاوية فقد نظر مايو وزملاؤه الى التنظيم باعتباره « نظام اجتماعى » «Social system» وعلى هذا الأساس فقد ركز مايو وزملاؤه على التعاون Cooperation كاداة لحل مشكلات التبادل بين الأفراد والتنظيم ، ولتحقيق مثل هذا التعاون كان وجود فئة من المديرين المتخصصين فى العمل الادارى أمرا لا غنى عنه فى رأى مايو .

— نظريات أرجيرس (١١) ، باك (١٢) ، وليكرت (١٣) وكلها تحاول ازالة التناقض بين الفرد والتنظيم وتقديم أساس لنظرية معدلة للادارة

10. Mayo, E., The Social Problems of an Industrial Civilization, Cambridge, Mass,: Harvard University Press, 1945.
11. Argyris C. «Understanding Human Behaviour in organization», in Mason Haire, Modern Organization Theory, N.Y. : Wiley, 1958.
12. Bakke, W. «Concept of the Social Organization», in Mason Haire, Modern Organization Theory. N.Y. : Wiley, 1958.
13. Likert, R., New Patterns of Management, N. Y. : McGraw-Hill, 1961.

تقوم علـى تفهم احتياجات الفـرد ودوافعه وحقيقـة الترابط والتفـاعل الاجتماعى بين الأفراد · ويوضح ليكرت اهمية القيادة والاشراف كعامل تنظيمى اساسى يؤثر فى معنويات الأفراد وانتاجيتهم ·

وسوف نعود فى فصل قادم الى تحليل النظريات السابقة وندارس الفروق الأساسية فيما بينها ·

الأساس الثانى :

وهناك اساس ثان لتصنيف نظريات التنظيم وذلك استنادا الى تقسيمها بحسب درجة الرشد Rationality فى التنظيم · وعلى هذا الأساس نجد أن هناك اتجاهين فى نظريات التنظيم :

— النموذج الرشيد للتنظيم Rational Model Approach
— النموذج الطبيعى للتنظيم Natural Model Approach

(أ) ـ النموذج الرشيد للتنظيم

وتندرج تحت هذا النموذج نظريات الادارة العلمية والتقسيم الادارى والبيروقرطية بصفة عامة · ويقوم هذا النموذج على أساس عدة فروض :

— ان الكفاءة efficiency هى هدف التنظيم الأول ·

— انه لكى تتحقق تلك الكفاءة يجب أن يكون التنظيم رشيدا بمعنى أن يستخدم كل موارده استغلالا أمثل لتحقيق هدفه ·

— ان تصميم التنظيم يتضمن تلك العناصر التى تسهم فى تحقيق هدفه وأى عنصر لا يسهم فى تحقيق الهدف لا ينبغى أن يبقى بالتنظيم ·

وعلى هذا الأساس فانه طبقا للنموذج الرشـيد فان كل عنصر مـن عناصر التنظيم يؤدى وظيفة محددة ويخضع للرقابة والسيطرة من جانب ادارة التنظيم ، والنموذج الرشيد ينظر الى التنظيم باعتباره نظاما مغلقـا Closed system أى انه منعزل عن البيئة الخارجية التى يمارس نشاطه

فى اطارها Environment وذلك يشير الى ان اى تغير او تطور فى التنظيم مرجعه عناصره الداخلية وليس عامل خارجى عنه . من ناحية اخرى فان النموذج الرشيد يعنى ان كل شىء بالتنظيم انما هو وفقا لتصميم الادارة ورغباتها ، اى انه لا يحتوى على اى شىء لم تضعه الادارة فيه . على هذا الأساس فان النموذج الرشيد يرفض فكرة التنظيم غير الرسمى باعتباره شيئا دخيلا ليس من تصميم الادارة ، واخيرا فاننا فى النموذج الرشيد نجد ان كل التصرفات وانواع السلوك متوقعة ومحسوبة مقدما ، بمعنى انه لا مجال للتصرفات المفاجئة او انماط السلوك غير المخططة وهذا يعود طبعا الى افتراض الرشد فى كل عناصره والى ان كافة التصرفات خاضعة لرقابة مستمرة من جانب سلطة عليا فى التنظيم .

ويميل تالكوت بارسونز (١٤) الى تقسيم التنظيم الى مستويات ثلاثة :

١ ـ المستوى الفنى	**Technical Level**
٢ ـ المستوى الادارى	**Managerial level**
٣ ـ المستوى المؤسسى	**Institutional level**

ويقصد بالمستوى الفنى العمال اليدويين والفنيين القائمين على العمليات الانتاجية ، والمستوى الادارى هم المديرين المهتمين بتخطيط وتنسيق العمل الداخلى للمشروع ، بينما المستوى الثالث يشير الى رئيس واعضاء مجلس الادارة الذين يمثلون المشروع لدى الغير .

اخذا فى الاعتبار تلك المستويات الثلاثة نجد أن نظريات التنظيم التى ينطبق عليها وصف النموذج الرشيد هى كالآتى :

نظرية الادارة العلمية ، تنطبق اكثر ما تكون على المستوى الفنى فى التنظيم ، بينما تركز نظريات التقسيم الادارى ونظرية البيروقراطية على

---

14. Parsons, T., «Suggestions for A Sociological Approach to Theory of Organizations,» ASQ, 1 (1956), 63-85.

المستوى الادارى · وبذلك يتضح لنا أن النظريات التقليدية لم تهتم بالمستوى المؤسسى ·

(ب) ـ النموذج الطبيعى للتنظيم

يقوم النموذج الطبيعى للتنظيم على الأسس الآتية :

ــ يتم بناء نظرية التنظيم بالاستناد الى أفكار ومبادىء علم البيولوجيا ·

ــ التنظيم (حيث يشابه النظام البيولوجى) عبارة عن مجموعات من الأجزاء التى يمارس كل منها وظيفة معينة ولكنها فى مجموعها تشكل نظاما متكاملا ·

ــ كل جزء من أجـزاء التنظيم المتكامل يؤثر فى الأجـزاء الأخـرى ويتأثر بها ·

ــ التنظيم يشـبه نظاما مفتوحا Open system بمعنى أنه يتفاعل مـع البيئة المحيطة ويتأثر بها ، أى أن هناك بعض أنواع التغيير والتطور فى النظام التى تحدث بسبب مؤثرات خارجية وليست من داخـل التنظيم ·

ــ ينطوى التنظيم على امكانيات للتأقلم والتكيف السريع Adaptation Mechanisms مع التغير فى البيئة الخارجية ·

وفى مثل هذا النموذج الطبيعى والتنظيم المفتوح فان قـرارات الادارة سيكون لها فى بعض الاحيان نتائج غير متوقعة Unexpected Consequences

بعد هـذا التصنيف يمكن أن نلخص الصفات أو السمات الأساسية لنظريات التنظيم المختلفة :

١ ـ هناك مجموعة من نظريات التنظيم ترى الأفـراد على أنهم سلبيون وظيفتهم الأساسية الانصياع للأوامـر والتعليمات دون أن يـكون لهم دور فى المبادأة فى العمل · وتفترض تلك النظريات أن العمـــل

هو محور التنظيم الأساسى وانــه قابل للتقسيم بحسب الوظيفة اى أن هناك امكانية للتخصص الوظيفى ، وامكانية تنميط الأعمال :
(تايلور وزملاؤه الكلاسيكيون عامة) ٠

٢ ــ نظريات اخــرى ترى الأفراد لهم دوافع واتجاهــات وقيم واهــداف وحاجات فردية ، وعند حدوث تناقض بين اهداف الأفراد واهــداف التنظيم فان معنوية الأفراد والكفاءة والسلوك العام تتأثر جميعا بهذا الصــدام والتناقض **(التون مايو ومدرسة العــلاقات الانسانية)** ٠

٣ ــ مجموعة ثالثة من النظريات تركز على اهمية التفــاعل الاجتماعى بين الأفراد داخل التنظيم وخارجه وتأثير ذلك على السلوك الانسانى ٠ فالفرد يؤدى مجموعــة من الأدوار Roles فى حيــاته وهــو يعمــد الى تقييم القرارات والموضوعات بحسب تأثيرها السلبى أو الايجابى على أى من الأدوار التى يقوم بها ٠

٤ ــ وهناك اتجاه فى نظريات التنظيم الحديثة لاخضاع السلوك الادارى والتنظيمى الى نمــاذج رياضية رشيدة محكمة ٠ وترى تلك النظــريات امكان اخضاع العمل الادارى لمنطق المعادلات الرياضية ٠

تلك كانت أهم المداخــل التى ســادت الفكر التنظيمى فى محاولتــه لاستكشاف طبيعة الظاهرة التنظيمية ٠ ويتضــح لنا مــن هــذا الاستطلاع السريع الى مدارس الفكر المختلفة مدى ما بينهــا من اختلافات وتناقضات ٠ ولا بد لنا من ادراك أن تلك الفروق تعود الى أسباب متعددة اهمها :

ــــ اختلاف الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التى أنتجت كلا من تلك الاتجاهات الفكرية ٠ فالنظرية هى أولا واخيرا نتاج للعصر الذى تنبع فيه ٠

ــــ اختلاف الأصول العلمية والاهتمامات والخبرات العلمية لأصحاب تلك النظريات ٠ فالمهندس يرى التنظيم على انه الة للانتاج والبشر فيه

هم أجزاء صغيرة فى تلك الآلة ، بينما رجل علم النفس أو علم الاجتماع يدرك التنظيم باعتباره خلية انسانية أو اجتماعية تدور فى اطار انسانى أو اجتماعى كبير ٠

— تباين طـرق البحث وأساليب تجميع المعلومات عن ظاهرة التنظيم ٠ فبعض النظريات اعتمد أصحابها على أسلوب الملاحظة الشخصية والتجربة الذاتية ، بينما البعض الآخر استمدت فروضها من واقع تجارب ودراسات ميدانية ٠ ولا شك أن كفاءة عمليات الاستنتاج وتكوين المفاهيم تختلف باختلاف طرق البحث المستخدمة ٠

* * *

الفصل الثالث

نظرية التنظيم الكلاسيكية

Classial Theories of Organisation

تمهيـــد

يطلق تعبير النظريات الكلاسيكية على عدد من نظريات التنظيم التى ظهرت فى العالم الغربى فى أوائل القرن العشرين · ووصفها بالكلاسيكية لا يرجع لكونها ظهرت فى فترة تاريخية مضت وانتهت ، وبذلك تكتسب صفة القدم والتخلف الزمنى ، ولكن الوصف يستند اساسا الى أسلوب التفكير الذى تقــوم عليه هــذه النظريات · فقد نشأت النظــريات الكلاسيكية للتنظيم وتطورت فلسفيا فى جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف التى أسهمت فى تشكيلها وتطويرها · أهم تلك العوامل الاقتصاد الرأسمالى القائم على المشروع الحر والمنافسة Free Enterprise System والاتجاه الى الترشيد والتفــكير المنطــقى Rationalism وتفسير السلوك الانســـانى والســـلوك التنظيمى استنادا الى مفاهيم العلوم الطبيعية الناميــة فى ذلك الوقت · كذلك فان التطور الصناعى والثورة التكنولوجية التى كانت فى ذروتها فى هذه الفترة جعلت التفكير فى نظريات التنظيم يتلون بالتركيز على العمليات الانتاجية والفنية والتفكير الآلى فى تفسير وتحليل العــلاقات بين مكونات التنظيم ·

وعلى هذا الأساس فقد كانت نظريات التنظيم الكلاسيكية تقوم عـــلى مفاهيم غير ديمقراطية ·

مثال :

— الأمر Command

— الرقابة Control

— التوجيه Direction

— السلطة Authority

ان الروح العامة للنظريات الكلاسيكية هى الاستبدادية حيث اســتمدت مفاهيمهــا الرئيسية من مؤسســات تتسم بالتركيز على ســلطة الرؤساء وضرورة خضــوع المرءوسين مثل الجيش والكنيسة الكاثوليكية وتنظيمــات العمل فى بداية تطورها ٠

وينطبق تعبير النظــريات الكلاسيكية للتنظيم على ثلاثة نمــاذج أو نظريات هى :

١ ـ نظرية البيروقراطية

٢ ـ نظرية الادارة العلمية

٣ ـ نظرية التقسيم الادارى أو الادارة العامة

وسنعرض فى هذا التمهيد للخصائص العامة للنظــريات الكلاسيكية فى التنظيم ، ثم نفصل مكونات ومفاهيم كل من النظريات الثلاث الســابقة ، واخيرا نعمد الى تقييم النظريات الكلاسيكية وبيان ما وجه اليها من نقد ٠

النظرية الكلاسيكية وفكرة الآلة The Machine Model

نظرا لما اتصفت به النظرية (نحن نعنى النظريات عموما ونســـتخدم لفظ النظرية كوصف لمجموعة النظريات) الكلاسيكية مــن سمات خاصة ، فقد أطلق عليها بعض الكتـــاب لفظ « نموذج الآلة » ٠ وترجع التســمية الى

1. March J. and Simon, H., Organizations. N.Y. : Wiley and Sons, 1958.

أن النظرية الكلاسيكية اعتبرت الأفراد العاملين فى التنظيم بمثابة آلات ٠ فالعنصر البشرى فى النظرية الكلاسيكية لم يكن من المتغيرات التى تؤثر فى السلوك التنظيمى ولكنه كان من المعطيات givens التى تتأقلم وتتكيف طبقا لنوع العمـــل الموكل اليها وظروفه دون أن يكون لها ارادة خاصـــة ٠ لقـد اعتبرت النظرية الكلاسيكية العمل سلعة قابلة للبيع والشراء ٠ واذا نظرنا بشىء من التفصيل الى خصائص النظرية الكلاسيكية نجد أنها تقـوم على الافتراضات الآتية :

(ا) يتكون التنظيم من مجموعة من الأعمال والمهام ، وان وحـدة التنظيم الأساسية هى المركز (أو الوظيفة) Position وان لكل وظيفة وصفا محددا يوضح بكل دقة الأعمال والواجبـات التى ينبغى على شاغلها القيام بها detailed role descriptions اى أن واجبات الفرد محددة وتتطلب نظرية التنظيم الكلاســيكية أن يقوم الانسان بملاءمة نفسه لمتطلبات العمل (٢) ٠

(ب) هنـاك خطوط رسـمية للاتصـال بين أجزاء التنظيم فى اتجـاه يجرى مـن أعلى الى أسفل فى شكل تعليمات وأوامر تصـدر مـن الادارة الى العاملين دون أن يكون لهؤلاء الآخرين حـق المناقشة ، أى أن هناك أسسا ثابتة وواضحة للاتصال بين أفـراد التنظيم تتفق مع التصميم الرسمى له ٠

(ج) يطبق التنظيم أساليب للقيادة تقـوم على استخدام السـلطة والنفـوذ Authoritative leadership styles وتعتمـد على الخضوع الكامل من المرءوسين للرؤساء ٠

---

2. Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W., Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston, Harvard Univ., 1967, P. 164.

(د) نطاق محدود للاشراف والرقابة Narrow span of control

ويؤكد اورويك Urwick هذه النقطة الأخيرة فيقول(٣) ·

«Students of administration have long recognized that in practice, no human brain should attempt to supervise directly more than five, or at the most, six other individuals whose work is interrelated.»

(هـ) كذلك فان النظرية الكلاسيكية للتنظيم تقوم على افتراض صفة الرشد فى كل من المدير والعامل اى فى اعضاء التنظيم بصفة عامة · فالمدير رجل رشيد حين يتخذ قراراته · بمعنى أنه يسعى الى تعظيم الانتاجية والعامل أيضا رجل رشيد يسعى الى تحقيق أقصى دخل ·

وافتراض الرشد يتطلب افتراضا آخر مصاحبا له ، وهو توفر المعلومات الكاملة عن الظروف المحيطة والبدائل المتاحة Alternatives لكل من المدير والعامل ، وبذلك تصبح عملية اتخاذ القرارات Decision Making عملية حسابية بسيطة وواضحة اذ تتم فى حالة من التأكد التام ، وتتفق هذه الفروض مع فكرة « الرجل الاقتصادى » Economic Man التى روجتها النظرية الاقتصادية الكلاسيكية ، كما تتفق مع مبادىء وافتراضات نظرية المشروع الاقتصادية Economic Theory of The Firm حيث تنص على أن هدف التنظيم هو تعظيم الأرباح Profit Maximization وعلى أن صفات الرشد تغلب أعضاء التنظيم ·

تلك هى الصفات العامة للنظرية الكلاسيكية ، يضاف اليها افتراض آخر أساسى هو أن التنظيم نظام مغلق closed system ومعنى هذا أمران :

---

3. Urwick, L., «Organization as a technical problem,» in Papers on the Science of Administration, Luther Gulick and Lyndall Urwick (eds.) N.Y. Institute of Public Administration, Columbia University Press, 1937, p. 47.

ا ـ انه ليس هناك علاقات بين التنظيم والمجتمع (المناخ) ، أى أن التنظيم لا يعتمد على البيئة المحيطة فى شىء وبالتالى فان الحصول على موارد للتنظيم ليست مشكلة ينبغى العمل على حلها ، بل هى من المعطيات فى النظرية ·

ب ـ ان السلوك التنظيمى يتحدد تماما بناء على العمليات الداخلية والتكوين الذاتى للتنظيم ، وانه ليس هناك مؤثرات خارجية على هذا السلوك ؛ فالتنظيم منعزل تماما عن مكونات المجتمع الذى يوجد فيه ·

من ناحية اخرى فان نظرية التنظيم الكلاسيكية كما سنرى بعد قليل تروج لفكرة النموذج المثالى للتنظيم «Ideal Type» بمعنى انها نظرية مثالية الأمر الذى قلل من قدرتها وفعاليتها فى تقديم تفسير واقعى لما يجرى فى تنظيمات العمل وفى ذلك يقول لورنس ولورش (٤) ·

«Since these writers (classical organization theorists) saw no need for different, kinds of organization, it follows that they were not concerned with the sort of organizational differentiation that we have studied. To them differentiation was in terms of technical and physical facts per se».

بعد استعراض تلك الملامح العامة للنظريات الكلاسيكية ، نعرض بشىء من التفصيل لنماذج النظرية الثلاثة ·

---

4. Lawrence, P. and Lorsch, J., op. cit., p. 165

المبحث الأول

نظرية البيروقراطية

Theory of Bureaucracy

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس ويبر (Max Weber) (١٨٦٤ ـ ١٩٢٠) هى البداية لنظرية التنظيم العلمية . وقد هدف ويبر من نظريته عن البيروقراطية الى وصف الجهاز الادارى للتنظيمات وكيف يؤثر على الآداء والسلوك التنظيمى . وتعبير البيروقراطية كما استخدمه ويبر ومن تبعه من علماء التنظيم لا يحمل أى معان غير مرغوبة كما هو شائع فى الاستخدام العادى للكلمة . ولكن ويبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف « النموذج المثالى » للتنظيم الذى يقوم على أساس من التقسيم الادارى والعمل المكتبى . وفى تقديمنا لنظرية البيروقراطية سنعتمد أساسا على كتابات ويبر ذاته أولا ثم نقدم بعض النظريات الحديثة التى تناولت بيروقراطية ويبر بالتعديل والتطوير .

(أ) خصائص البيروقراطية (٥)

يقوم التنظيم البيروقراطى فى رأى ماكس ويبر على الخصائص الآتية :

١ ـ هناك مجالات للتخصص الوظيفى محددة رسميا وثابتة وتنظم القواعد واللوائح عملية تحديد تلك المجالات الوظيفية .

٢ ـ توزع الأنشطة والأعمال العادية الضرورية لتسيير دفة التنظيم البيروقراطى على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة .

---

5. Gerth H.H., and Mills C.W., From Max weber A Galexy Book, copyright, 1946 by Oxford University Press Reproduced in Rubenstein, A. and Harberstrou C., Theories of Organization, Irwin, Inc., 1960, pp. 65-76.

٣ ــ توزع السلطة اللازمة لاعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمى ثابت ووفقا لقواعد واضحة محددة • وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التى تمنح لعضو التنظيم البيروقراطى ونوع تلك السلطة•

٤ ــ هناك طرق وأساليب للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالى لا يعين فى التنظيم البيروقراطى الا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام بالطرق المحددة •

٥ ــ ينقسم التنظيم البيروقراطى الى عدة مستويات Levels متخذا شكلا هرميا Hierarchy وبالتالى يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطى على أعمال وانشطة المستويات الدنيا • ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء الى المستوى الادارى الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة ، ويسود هذا التنظيم الهرمى البيروقراطى كافة أشكال التنظيمات بغض النظر عن كونها « عامة » أو « خاصة » •

٦ ــ تعتمد ادارة التنظيم البيروقراطى على المستندات Documents وبالتالى يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات ، وعلى هذا الأساس يرى ويبر أن مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق (ملفات) يكونون « مكتبا » أو Bureau وفى المبدأ يفصل التنظيم البيروقراطى « المكتب » عن النشاط الخاص للموظفين ، بمعنى أن العمل البيروقراطى يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة،وعلى هذا الأساس فان الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم البيروقراطى يجب أن تفصل تماما عن الملكية الشخصية للموظف • ويرى ويبر أن هذا المبدأ قد نما وتطور حتى فى الشركات وتنظيمات العمل حيث يفصل صاحب رأس المال بين رأس مال المشروع وبين الأموال الخاصة التى يستخدمها فى حياته • ويرى ويبر أن نظام المشروع الحديث يحمل اتجاهات قوية للاستمرار

فى عملية الانفصال هذه بزيادة الاعتمـاد على المدير المحترف الذى لا يملك شيئا من اصول المشروع ٠

٧ — ان الادارة المكتبية تحتاج الى خبرة ومران وتدريب ، ومن ناحية اخرى فحين يكتمل التنظيم البيروقراطى فانه يتطلب عادة كل نشـــاط وجهد الموظف حتى ولو كانت ساعات عمله محددة ، بمعنى أن العمل الرسمى يأتى فى المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تاخيره لأداء اعمال خاصة ٠

٨ — تطبق الادارة البيروقراطية قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشـــمول والعمومية والثبات النسبى ٠ كذلك تستخدم الادارة البيروقراطية أنواع القواعد والتعليمات التى يمكن للموظفين تعلمها وفهمها،وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والاجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته ٠

تلك اذن هى خصائص التنظيم البيروقراطى كما رسمها ماكس ويبر فى أوائل هذا القرن ، وهى تدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل والســـلوك فى التنظيم المثـــالى ، ويصـــف مرتون (٦) Merton نظرية البيروقراطية لماكس ويبر بقوله :

« تحتوى البيروقراطية كما أوضح ويبر على تقسيم الأعمال المتكاملة تقسيما واضحا مع اعتبارها واجبات أساسية فى المكتب ٠ كذلك هناك نظام للرقابة والجزاءات تحدده القواعد والتعليمات ، ويعهد الى الشخص بواجبات وظيفـة معينة بناء عـلى المؤهلات الفنية التى يمكن التحقق من وجودها من خلال اجراءات رسمية وغير شخصية كالامتحانات مثلا ٠ وفى التنظيم الهرمى فان أعمال الخبراء المدربين تتم مراقبتها وتحكمها اجراءات وقواعد عـامة تلغى الحاجة الى اصـدار أوامر خاصة فى كل حالة ، ويتطلب تطبيق تلك القواعد العامة أن يتم تصنيف المشاكل والموضـــوعات على أسس ومعايير محددة حتى يمكن تطبيق كل قاعدة على الحالات التى تصلح لها » ٠ من هذا

---

6. Merton R.K., Social Structure and Social Theory» Glencoe, Ill. : The Free Press, 1949, pp. 151-152.

الوصف يتضح أن تفكير ويبر عن البيروقراطية يختلف تماما عن المفاهيم الشائعة عنها والتى تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة وجمود الاجــراءات فى الأجهزة الحكومية ٠

(ب) مركز الموظف فى التنظيم البيروقراطى

يتحدد مركز الموظف فى التنظيم البيروقراطى استنادا الى الخصائص السابق ذكرها على الوجه الآتى :

١ ــ أن شغل وظيفة فى التنظيم البيروقراطى تعتبر « مهنة » Vocation ويتضح ذلك من أن حصول الفرد على وظيفة يتطلب توفر تدريب وخبرة تجبر الشــخص على تخصــــيص وقته وجهده كله للعمل ٠ كذلك فان اختيار الأفراد لشغل الوظائف يتم بسلسلة من الاختبــــارات ، كما أن الوظيفة فى التنظيم البيروقراطى تتخذ شكل الواجب duty بمعنى أن دخول الشخص للعمل فى وظيفة بيروقراطية يفيد معنى قبوله لالتزامات محددة فى مقابل الاســـتقرار الوظيفى وضمان العمل ٠ وبالتالى فان ماكس ويبر لا ينظر الى قبول الوظيفة باعتبارها عملية تبادل للمنفعة بين التنظيم والفرد كما سنرى فى كتابات شستر بارنارد وهربرت ســــيمون عند الحديث عن نظريات التوازن التنظيمى ، بل ان ويبر يحدد بصراحة ان ولاء الشخص الذى يشغل وظيفة بيروقراطية يجب أن يتجه للوظيفة ذاتها ٠

٢ ــ يتمتع الموظف فى التنظيم البيروقراطى باحترام وأهمية مصدرهما قواعد ترتيب الوظائف والقواعد التى تحرم اهانة الموظف أو مخالفة أوامره٠ أى أن الموظف يستمد من عمله فى التنظيم البيروقراطى قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التى يتمتع بها الأفراد خارج التنظيم البيروقراطى ٠ ويرى ويبر أن حصــول الموظف على شــــهادة علمية ، وهى شرط من شروط التوظف ، يساعد فى منحه هذه القيمة الاجتماعية حين يشغل وظيفــة بيروقراطية ٠ وتزيد تلك القيمة الاجتماعية للموظف كلما اشتد طلب التنظيمات البيروقراطية على الموظفين أصحاب الشهادات ٠

٣ – يعين الموظف فى التنظيم البيروقراطى بواسطة سلطة عليا ، اذن يعتبر التعيين أساسا لاكتساب صفة الموظف البيروقراطى وبالتالى الشخص الذى ينتخب لأداء عمل معين لا يعتبر بيروقراطيا ٠

٤ – يحتفظ الموظف البيروقراطى بوظيفته مدى الحياة عادة ويتقاضى راتبا محددا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد ٠

٥ – يتدرج الموظف البيروقراطى فى سلم الوظائف ويعتبر هذا التدرج أساس تطوره الوظيفى ٠

كما نرى فان تحديد دور الموظف فى التنظيم البيروقراطى ينبثق من طبيعة هذا التنظيم ذاته ٠ فالشخص مطالب باداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة تم تدريبه عليها ويخضع فى ذلك لرقابة واشراف المستويات الادارية العليا ٠ والموظف البيروقراطى انسان مثالى يفصل بين حياته الخاصة وبين عمله فى التنظيم ، وهو يتناول أجرا محددا لقاء قبوله التزامات وأعباء وظيفته ٠ من ناحية أخرى فأساس التقدم الوحيد امامه هو الترقى فى السلم الوظيفى وفقا للقواعد والاجراءات التى يحددها التنظيم ٠ وبالتالى نجد أنفسنا فى مواجهة نموذج « الآلة » الذى أشرنا اليه سابقا ٠ فالنظرية البيروقراطية كما رسمها ماكس ويبر تجرد الانسان من مكوناته النفسية والاجتماعية ، وترى أن سلوكه فى العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر ٠ فالانسان آلة تحددت لها واجبات تؤديها دون نقاش ، وسوف نرى فى أجزاء قادمة من البحث مدى خطورة هذا الرأى والتطور الذى أدى اليه ، ولكن قبل أن نترك نظرية ويبر البيروقراطية نتساءل عن الظروف اللازمة لقيام هذا النمط من التنظيم البيروقراطى فى رأى ماكس ويبر ٠

(ج) دعائم التنظيم البيروقراطى

يرى ويبر أن هناك عدة ظروف موضوعية تؤدى الى قيام التنظيم البيروقراطى هى :

١ ـ تطور الاقتصاد النقدى وامكانية دفع أجور ومرتبات نقدية للموظفين ٠

٢ ـ توفر نظام ضريبى يسمح للجهاز البيروقراطى الحكومى بالحصول على دخل ثابت ٠

ويرى ويبر ان هذين العاملين متلازمان،بمعنى أن وجود النظام الضريبى يتطلب ضرورة قيام الاقتصاد النقدى ويؤكد ويبر ذلك بأن درجة التنظيم البيروقراطى فى المجتمعات الحضرية أعلى منها فى المجتمعات غير الحضرية والسبب فى رأيه هو سيادة الاقتصاد النقدى فى النوع الأول من المجتمعات واختفائه فى الثانى ٠ كذلك يرى ويبر ان ازدياد حجم العمل والأعباء فى الدولة الحديثة من الأسس المشجعة لقيام التنظيم البيروقراطى ٠

(د) مزايا التنظيم البيروقراطى

ويرى ماكس ويبر أن الفرق بين التنظيم البيروقراطى المتكامل وبين غيره من التنظيمات هو كالفرق بين الآلة الحديثة ووسائل الانتاج اليدوية البدائية٠ ويحدد ويبر مزايا التنظيم البيروقراطى فى :

- الدقة
- المعرفة الكاملة بالمستندات
- السرعة
- الاستمرار
- الوضوح
- الوحـدة
- الخضوع الكامل للرؤساء
- تخفيض التكلفة الانسانية والاقتصادية للعمل
- تخفيض الاحتكاك بين الأفراد

كذلك فان التنظيم البيروقراطى يعطى الفرصة لتطبيق مبدأ التخصص الوظيفى والافادة من مزاياه ٠

ولا شك ان فهم النموذج البيروقراطى كما قدمه ماكس ويبر يتطلب أن نتعمق فى دراسة الفلسفة الاجتماعية العامة لويبر فى موضوع السـلطة والقوة حيث يرى ماكس ويبر ان القوة Power هى امكانية أحـد الأفـراد أن يفرض ارادته على سلوك أفراد آخرين ٠

ويبدى ويبر اهتماما خاصا بنوع من علاقات القوة هى السيطرة ، وهى حالة من حالات القوة حيث يعتقد الشخص القوى الذى يفرض ارادته علـى الآخرين أن له الحق فى ممارسة القوة ، وحيث يعتقد الآخرون أن من واجبهم اطاعته والخضوع لأوامره · هذا الموقف من مواقف ممارسة القوة يستتبعه وجود عدد من المعتقدات التى تبرر استخدام القوة بالنسبة للحاكم والمحكومين وبالتالى فان سيادة تلك المعتقدات تضمن استقرار نظام السيطرة واستمراره·

من ناحية أخرى فحيث تزيد أعداد الأشخاص الذين يسيطر عليهم فـرد معين فان الأمر يتطلب وجود جهاز ادارى administrative apparatus لتنفيذ أوامر الحاكم وتكوين حلقة وصل بينه وبين المحكومين ، ويفرق ويبر بين ثلاثة انواع من السيطرة :

١ ـ السيطرة البطولية Charismatic Domination

حيث يتمتع القائد أو الحاكم بخاصية فذة متميزة تعطيه حق السيطرة والقيادة ويكون تبرير تلك السيطرة مستندا الى أعمال القائد وانجازاته ·

٢ ـ السيطرة التقليدية Traditional Domination

وتنبع السيطرة هنا استنادا الى الحق المكتسب أو المورث للقائد وقبول الآخرين لهذا الحق المكتسب وولائهم له واخلاصهم لقيادته ·

٣ ـ السيطرة القانونية Legal Domination

وتنشأ السيطرة هنا بحكم القانون والنظام حيث يطيع الناس القانون لاعتقادهم بأنه عادل وأنه صدر وفقا لاجراءات عادلة وسليمة · ويصـــبح الرئيس أو الحاكم هنا شخصا يتولى مركزا رسميا باجراءات قانونية كالتعيين والانتخاب وبالتالى فان مركزه الرسمى هو مصدر سلطته وسيطرته عـــلى الآخرين فى حدود القانون أو القواعد السليمة قانونا ·

---

7. Mouzells, N. P., Organization and Bureaucracy : An Analysis of Modern Theories. London. Routledie and Kegan Paul, 1967, P. 15.

وفى هذه الحالة الأخيرة من السيطرة القانونية . فان الرئيس أو القائد يحتاج الى جهاز ادارى لتنفيذ القانون وتوثيق الصلة بينه وبين الأفراد العاديين الخاضعين للسلطة · هذا الجهاز الادارى فى تعريف ويبر هو البيروقراطية ، لذلك نجد التنظيم البيروقراطى يبنى على أساس قواعد غير شخصية impersonal أى لا تأخذ فى الاعتبار شخصيات الأفراد وانما تتحدد واجبات الأفراد وعلاقاتهم بالرئيس وبالناس العاديين (الجمهور) وفقا لقواعد موضوعية تحدد تدرج التنظيم هرميا ، ومستوياته الادارية . وحقوق وواجبات كل وظيفة ، ووسائل الاختيار والتعيين للوظائف واجراءاتها وأسس الترقية وما الى ذلك ·

ووفقا لفلسفة ماكس ويبر فان النمط البيروقراطى من التنظيم لا يقتصر على الأجهزة والتنظيمات الحكومية أى ما يعبر عنه بمجال الادارة العامة Public Administration ولكنه يسود كافة مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ·

ويقوم النموذج البيروقراطى لويبر على أساس الاعتقاد فى مبدأ الرشد الذى يتخذ شكلين فى تفكير ماكس ويبر :

١ ـ استخدام طرق وأساليب دقيقة لتحقيق أهداف محددة مع الدقة الكاملة فى اختيار الوسائل بما يحقق الغايات ·

٢ ـ المنطق العلمى السليم فى تفسير الأمور وادراك العالم المحيط ورفض كل الأساليب والمعتقدات غير العلمية فى التفسير ·

ان أسلوب ويبر فى وصف النموذج البيروقراطى يؤدى الى نمو الانسان بشكل مقيد محدود ، فالفرد فى التنظيم البيروقراطى يخضع لقواعد وتعليمات محددة ويمارس واجبات بذاتها وبطرق حددت له · وبالتالى فان حرية الانسان وسلوكه الشخصى يقيدهما نمط التنظيم ويحد من انطلاقهما وتطورهما، وقد عبر ويبر عن خوفه من أن تؤدى زيادة استخدام الأسلوب البيروقراطى فى التنظيم (رغم مزاياه التى تفوق كل أشكال التنظيم الأخرى) الى تهديد حرية الفرد والقضاء على الديمقراطية ·

وقد عبر موزيلس عن موقف ويبر هذا بقوله :

«On the one hand, he considers Bureaucracy as the most efficient form of organization invented by man, on the other hand, as we shall see later, Weber is afraid that this very efficiency which results from the increasing bureaucratisation of the modern world constitutes the biggest threat to individual freedom and to the democratic institution of Western Societies.»

والآن فى محاولة لتحليل وتقييم نظرية البيروقراطية لويبر يحسن أن نركز أهم خصائص التنظيم البيروقراطى كما وردت فى هذه النظرية :

— درجة عالية من التخصص الوظيفى وتقسيم العمل .
— هيكل هرمى للسلطة مع تحديد لمجالات النفوذ والمسئولية .
— سيادة العلاقات الموضوعية (غير الشخصية) بين أعضاء التنظيم.
— اختيار أعضاء التنظيم على أساس المقدرة والمعرفة الفنية .
— التمييز بين الدخل والممتلكات الرسمية ودخل الموظف الخاص وثروته .

وفى ضوء هذه الخصائص فان النقد الرئيسى للنظرية يتركز فى الآتى :

١ – اهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة واغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للانسان الأمر الذى يؤدى الى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدى الى انخفاض كفاءة التنظيم بدلا من ارتفاعها .

٢ – أن بعض المبادىء التى يقوم عليها التنظيم البيروقراطى قد تساعد على الاهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية .

٣ – أن التركيز فى تطبيق مبدأ « الرقابة والاشراف » يؤدى الى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات ، الأمر الذى يؤدى الى مزيد من الرقابة والاشراف وبالتالى المزيد من النتائج غير المتوقعة وفى النهاية يصل التنظيم الى موقف غريب يتميز بانخفاض الكفاءة

8. Mouzelis N.P., Op. Cit., pp. 20-21

وتخصيص جانب كبير من الموارد للقيام بالأعمال الرقابية وترك الأهداف أو الاعمال الأساسية للتنظيم دون تنفيذ حقيقى يتناسب مع تكلفة العمل الرقابى ·

٤ ـ هناك تناقض واضح بين خصائص التنظيم المثالى كما حددها ماكس ويبر، مثال ذلك التناقض بين فكرة التدرج الهرمى فى الرئاسة والادارة استنادا الى السلطة وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيـــار الموظفين ·

٥ ـ نقد أخر يوجه لنظرية البيروقراطية ، هو أن نجـاح التنظيم وفعاليته لا يتوقفان فحسب على الخصائص الذاتية او الداخلية له ، بل ايضا على الظروف والبيئة المحيطة بالتنظيم ، اى ان البيروقراطية تعالج التنظيم على انه نظام مغلق وليس نظاما مفتوحا يؤثر فى بيئة ويتأثر بها ·

ولكن هل تعنى هذه الانتقادات ان نظرية النموذج البيروقراطى المثالى غير صالحة تماما ؟ نستطيع الاجابة عـلى هـذا السؤال بأن هذا النموذج لا يصلح لوصف طبيعة العمل بتنظيم قائم ولكنه يصلح كأساس للمقارنة حيث تقارن التنظيمات الفعلية بهذا النموذج المثالى للتعرف على أوجه النقص فيها ومحاولة تلافيها ·

المبحث الثانى

نظريات البيروقراطية الحديثة

Modern Theories of Bureaucracy

قدم ويبر نموذجا مثاليا للتنظيم البيروقراطى وحدد خصائص ومزايا هذا التنظيم كما أوضح الاعتبارات التى يقوم وينشأ على أساسها · وقـد رأينا كيف ينبثق تفكيره عن النموذج المثالى من فلسفته السياسية والاجتماعية فى موضوع القوة والســيطرة ، وكيف انه ينظر الى البيروقراطية باعتبارها الجهاز الادارى المنفذ للقانون الذى تستند اليه السيطرة القانونية ·

ولقد أوضحنا بعض الانتقادات الأساسية التى وجهت الى نظرية ويبر والتى تجعلها غير عملية ولا صالحة لوصف ما يحدث فعلا فى التنظيمات القائمة ٠ وامتدادا لتفكير ويبر قامت عدة محاولات لتقديم نظريات للبيروقراطية تستند أساسا الى خصائص النموذج المثالى ولكن مع مراعاة ادخال التعديلات الضرورية لتفادى أوجه الانتقاد التى وجهت له ٠

وقد كان روبرت مرتون (٩) من أوائل علماء الاجتماع الذين تنبهوا الى ما بالنموذج المثالى من نقاط ضعف ٠ فقد كان ويبر يعتقد بأن الاشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك أعضاء التنظيم وتطبيق القواعد والتعليمات يؤدى الى استقرار سلوك الأفراد وامكان التنبؤ بالسلوك البيروقراطى ٠ الا أن مرتون رأى فى ذلك احتمالا لانتشار الجمود فى التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات ٠ أى أن التركيز على القواعد والاجراءات والتمسك بأهميتها قد يجعل الفرد يؤمن بهذه القواعد والاجراءات لذاتها باعتبارها هدفا يسعى اليه ، وليست مجرد وسيلة للوصول الى أهداف التنظيم ٠ وبالتالى تصبح مظاهر العمل البيروقراطى وشكلياته أهم من محتوى العمل ، ويصبح التمسك بالاجراءات أهم من خدمة ورعاية مصالح العملاء (الجمهور) ٠ علاوة على ذلك فان هذه النتائج غير السليمة للتنظيم البيروقراطى تصل الى التدعيم والثبات حيث تؤدى شكوى الجمهور وتذمره الى شدة تمسك الموظف البيروقراطى بالتعليمات خوفا من المساءلة أى الى مزيد من الجمود والروتين وبالتالى مزيد من الرقابة والاشراف ٠

وعلى هذا الأساس نجد أن محاولة مرتون لتطوير النموذج البيروقراطى تقوم أساسا على فكرة احلال السلوك الانسانى غير الرشيد محل السلوك الرشيد كافتراض تقوم عليه نظرية البيروقراطية ، أى ادخال العنصر البشرى العادى كمتغير فى تحديد السلوك البيروقراطى وتتبع آثار هذا العنصر فى شكل نتائج غير متوقعة أهملها النموذج المثالى ٠

---

9. R.K. Merton, Op. Cit., pp. 151-152

وقد اثارت كتابات مرتون تيارا من البحث والدراسة حول موضـــوع البيروقراطية وسوف نستعرض فيما يلى نماذج من تلك الدراسات هى :

١ ـ نموذج مرتون للبيروقراطية The Merton Model
٢ ـ نموذج سلزنيك The Selznick Model
٣ ـ نموذج جولدنر The Gouldner Model

والصفة المشتركة التى تجمع هؤلاء الثلاثة انهم من علماء الاجتمـــاع الذين نشاوا فى رحاب النظرية البيروقراطية كما وضعها ويبر ثم عملوا على تعديلها نتيجة لدراساتهم الميدانية فى هذا المجال ·

١ ـ نموذج مرتون (١٠) The Merton Model

تقوم افكار مرتون على اساس الاهتمام بالآثار السلبية المترتبة عـلى ظاهـــرة التعـــلم التنظيمى Organizational Learning بمعنى أن الأفراد فى التنظيمـــات البيروقراطية يعمدون الى التعميم من المواقف التى تصرفوا فيها بشكل مناسب الى المواقف التى لا يجوز فيها اســـتخدام نفس السلوك · اى انه فى موقف معين يطبق الفرد البيروقراطى مبدا او قاعـدة معينة ويترتب عليها نجاح او كفاءة فى الآداء فيميل الشخص الى تكرار ذات القاعدة او المبدا فى مواقف اخرى لا تناسبها فتكون النتيجة ظهور نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة · ويذهب مرتون الى الاعتقاد بانه غالبا تحدث تغيرات فى شخصيات الأفراد فى التنظيم البيروقراطى نتيجة لخصـــائص التنظيـم وتكوينه الداخلى ·

وتقوم نظرية مرتون على اساس الفروض الآتية :

١ ـ أن الادارة العليا للتنظيم تريد فرض نوع من الرقابة اى أن هنـــاك طلبا للرقابة على الأفراد اثناء تاديتهم واجباتهم ·

---

10. Merton, R.K., The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action.
ASR, 1936, pp. 894-904.

٢ – أن الرغبة فى الرقابة تتمثل فى زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد ٠ أى ان الادارة تسعى الى ان تزيد من درجة اعتمادها على سلوك الأفراد ، أى أن يكون هذا السلوك معروفا ويتم الالتزام بأنماطه المحددة مسبقا ٠

٣ – أن هذه الرغبة من جانب الادارة العليا للتأكد من درجة الاعتماد على سلوك الأفراد تتخذ شكل تحديد الاختصاصات والمسئوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد ومساءلتهم وذلك باستخدام نموذج الآلة ٠ بالاضافة الى هذا فان عددا من الاجراءات الدائمة Standard Operating Procedures. يتم تقريرها وتتخذ الرقابة شكل المراجعة والتفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للاجراءات المحددة ٠

ويترتب على هذه الفروض النتائج الآتية :

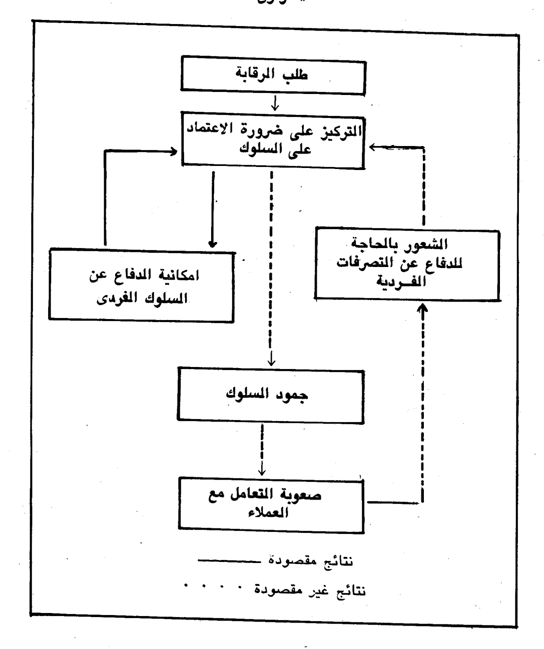
١ – تقليل مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم ، اذ تصبح تلك العلاقات أساسا بين الوظائف (أو المكاتب) وليس بين الأفراد شاغلى تلك الوظائف ٠

٢ – تصبح القواعد والاجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بالنسبة للأفراد ويصير هضمها واختزانها بواسطتهم ، أى تتم عملية اكتساب لتلك القواعد والاجراءات لتصبح الأساس العادى لتصرف الفرد ٠

٣ – يصبح أساس اتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات الى فئات أو طبقات لكل فئة أو طبقة حل معين تدرب عليه عضو التنظيم ٠ تلك النتائج الثلاث يمكن تلخيصها فى عبارة « جمود السلوك الوظيفى » وهذا الجمود فى السلوك يحقق أهداف التنظيم البيروقراطى ويشبع رغبة الادارة العليا فى أحكام الرقابة ، كما يوفر للأفراد أساسا للدفاع عن تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفى ، بالاضافة الى أن جمود السلوك يؤدى الى مزيد من المتاعب والمصاعب لعملاء التنظيم ويفقد أعمال ومصالح هؤلاء العملاء فى تعاملهم مع التنظيم ، والشكل التالى يصور نموذج مرتون :

شكل رقم (١)

نموذج البيروقراطية المعدل
« مرتون »



(١) نقلا عن مارش وسيمون ، المرجع السابق ص ٤١ .

٢ ـ نموذج سلزنيك The Selznick Model

بينما يركز مرتون على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الادارة العليا تحقيق قدر أكبر من الرقابة ، فان سلزنيك يركز على تفويض السلطة ولكن الهدف واحد فى النموذجين ، فكلاهما يسعى الى اظهار كيف أن الرغبة فى الرقابة واستخدام أساليب رقابية حازمة تؤدى الى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم ٠ ويتفق سلزنيك مع مرتون فى أن تلك النتائج غير المتوقعة تنشأ من المشاكل المتعلقة بوجود علاقات انسانية متداخلة فى التنظيم البيروقراطى ، تلك العلاقات الانسانية التى أغفل ماكس ويبر أهميتها فى نموذجه المثالى ٠

ويسير نموذج سلزنيك على النسق الآتى :

١ ـ هناك طلب متزايد من قبل الادارة العليا لاحكام الرقابة على التنظيم ٠

٢ ـ نتيجة لهذا الطلب يتم تفويض السلطة بما يؤدى الى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت اليهم السلطة على أعمال متخصصة ، فالتفويض يجعلهم يركزون أكثر على عدد أقل من المشاكل وبالتالى يكتسبون خبرة أعلى فى مجالات عمل محدودة ٠

٣ ـ وعلى هذا الأساس فان تفويض السلطة يساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الانجازات الفعلية الأمر الذى يشجع على مزيد من التفويض للسلطة سعيا وراء المزيد من الكفاءة فى العمل ٠

٤ ـ ولكن تفويض السلطة من ناحية أخرى يؤدى الى تجزئة التنظيم الى أجزاء وأقسام ، وبالتالى يزيد من اقليمية الاهتمامات حيث تطغى المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمى على المصلحة العامة للتنظيم ككل اذ أن كثيرا من الرغبات الشخصية للأفراد كالتقدم والترقى ترتبط بنجاح وكفاءة الوحدة المباشرة أكثر من ارتباطها بنجاح التنظيم ككل ٠

٥ ـ كذلك فان المزيد من التفويض كما رأينا يؤدى الى زيادة تخصص وكفاءة الافراد فى مجالات عمل محددة . أى الى زيادة اهتماماتهم بالمصالح والمشاكل المباشرة للوحدة أو للجزء التنظيمى المعين • ومن ناحية أخرى فان هذه الزيادة فى الاهتمامات يدعمها انخفاض معدل النقل والتغيير فى الافراد نظرا لما اكتسبوه من خبرة فى أعمالهم •

كل تلك العوامل تؤدى الى زيادة ووضوح التفرقة بين أهداف الأجزاء التنظيمية المختلفة من ناحية . وبينها وبين أهداف التنظيم المتكامل من ناحية أخرى •

٦ ـ هذه التفرقة والاختلافات بين أهداف الأجزاء التنظيمية المختلفة تؤدى الى نشأة الصراع بين أهداف الأجزاء وبالتالى يصبح مستوى القرارات التى تتخذ داخل التنظيم معتمدا بصفة متزايدة على اعتبارات الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أو جزء على حدة وخاصة اذا لم تكن الأهداف العامة للتنظيم موضع اعتبار •

٧ ـ نتيجة للعوامل السابقة تبدأ الشقة فى الاتساع بين أهداف التنظيم العامة وبين الانجازات الفعلية • وحين يواجه التنظيم بهذا الموقف فانه يعمد الى زيادة تفويض السلطة كوسيلة لتفادى ما يحدث مما يؤدى الى زيادة التدهور فى الانجازات بالنسبة للأهداف بفعل العوامل السابقة عن عملية تفويض السلطة •

ان زيادة حساسية أعضاء التنظيم بأهداف ومصالح الوحدات المباشرة التى يعملون بها تجعلهم يتخذون هذه الأهداف الفرعية باعتبارها هى أهداف العمل بغض النظر عن تناقضها مع بعضها البعض أو عدم اتفاقها مع أهداف التنظيم العامة •

من ناحية أخرى فان اتخاذ الأهداف الخاصة للوحدات أو الأجزاء التنظيمية أساسا للقرارات اليومية لتلك الأجزاء يساعد على تدعيم وتأكيد اتجاه افراد تلك الوحدات لتغليب الأهداف الفرعية لوحدتهم على الأهداف

العامة للتنظيم • كذلك فحيث لا يتخذ الأفراد من أهداف التنظيم العـــامة أساسا لاتخاذ القرارات ، وحيث لا يبدو لهم بوضـــوح امكانية تحقيق تلك الأهداف العامة فان ذلك كفيل بزيادة اعتمـــادهم على أهـــداف وحداتهم الخاصة كأسس لاتخاذ القرارات •

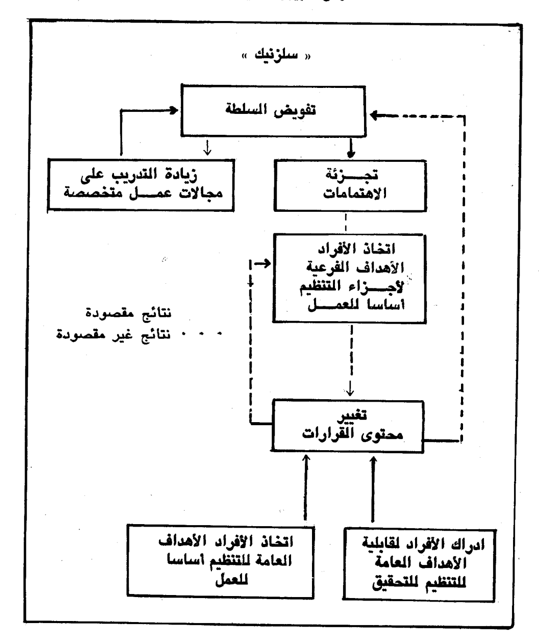
ومن ذلك كان سلزنيك يخرج بنتيجة أساسية هى أن تفويض السـلطة وقد قصد به أن يكون أداة رقابية لتحقيق أهـــداف التنظيم العامة ، يترتب عليه بعض النتائج المتوقعة أو المقصـــودة مثل زيادة خبرة وتدريب الأفراد على موضوعات عمل محددة ، الا أنه من ناحية أخرى يؤدى الى حـــدوث نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة تؤدى الى عدم تحقيق أهداف التنظيم العامة والشكل التالى يمثل نموذج سلزنيك (١١) •

---

(١١) نقلا عن مارش وسيمون • المرجع السابق ص ٤٣ •

شـــكل رقم (٢)

نموذج البيروقراطية المعدل



يلاحظ على هذا النموذج أن العاملين الآخرين وهما اتخـــاذ الافراد للأهداف العامة للتنظيم أساسا للعمل وادراك الافراد لقابلية الأهداف العامة للتنظيم للتحقق جعلا خارج النموذج باعتبارها انهما لو تحققـا فسيعملان على تخفيض النتائج غير المتوقعة وغير المرغوبة لتفويض السلطة ·

٣ – نموذج جوادنر (١٢) The Gouldner Model

يشترك نموذج جولدنر مع نموذجى مرتون وسلزنيك فى كونه يسعى الى ابراز اثر التنظيم البيروقراطى وما يحـدث فيـه من نتـــائج غير متـوقعة ولا مرغوبة بفعل خصائص التنظيم ذاتهـا ويخرج جولدنر بنتيجـة أسـاسية هى انه فى التنظيمـات البيروقراطية فـان نظـاما للرقابة يوضـع للمحـافظة على توازن واسـتقرار جـزء من التنظيم الكبير ، يؤدى فى نهــــاية الأمر الى الاخلال بتوازن التنظيم الكبير ذاته · ويسير نموذج جولدنر على النسق التالى :

١ – ان رغبة المستويات العليا فى التنظيم البيروقراطى للرقابة على أعمال وســـلوك التنظيم وأعضـائه تتبلور فى تطبيق قواعد وتعليمات عامة تحدد اجراءات العمل ·

٢ – يترتب على تطبيق تلك القواعد العامة تخفيض الشعور بعلاقات القوة فى التنظيم وقلة وضوح الفرق فى مراكز القوة حيث الجميع يخضع لذات القواعد ·

٣ – بناء على تخفيض علاقات القوة فان اعضـــاء الجماعة يميلون الى قبول سلطة ونفوذ المشرفين بحكم مراكزهم وطبيعة اعمالهم وهـــذا يؤدى الى تقليل حدة التوتر والصراع فى الجماعة ·

12. Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, Ill.: The Free Press, 1954.

٤ ـ حيث تتحقق تلك النتائج المتوقعة والمقصـــودة وتبدو فاعليتهـــا فى تخفيض التوتر والصراع فى جماعات العمل ، يزيد الميـــل الى تدعيم وتاييد تلك القواعد العامة ٠

٥ ـ ولكن من ناحية أخـرى حيث تحدد تلك القـواعد العـامة السـلوك غير المرغوب ، فانهـــا فى ذات الوقت تحدد لعضـــو التنظيم ما هو مطلوب منه كحد أدنى . وبذلك اذا ارتبط بذلك ضـــعف فى تقبل الأفراد لأهداف التنظيم العامة كأســـاس للعمل ، فان ذلك يتبلور فى تقوقع الأفراد وادائهم للحد الأدنى من العمـل دون محاولة بذل جهد أعلى ، الأمر الذى يتحقق عنه الانخفاض فى الانجازات الفعلية عن الأهداف العامة للتنظيم ٠

٦ ـ وتتعقد المشـــكلة حين تدرك الادارة العليا ان العمل يتم عند الحـــد الأدنى له ويفسر هنا على انه فشل من جانب أعضـــاء التنظيم ممـا يؤدى الى زيادة الرقابة وتدقيق الاشراف والمزيد من القواعد العـامة وبالتالى مزيد من انخفاض معدلات الأداء الى حدودها الدنيا ٠

٧ ـ واخيرا فان زيادة الاشراف وتدقيق الرقابة تجعل علاقات القوة اكثر وضوحا اذ يدرك أعضاء الجماعة أنهم موضـع سيطرة واســتغلال المستويات العليا ، وذلك يؤدى الى التوتر والصراع الداخلى الـذى ينتهى باختلال توازن التنظيم الاصلى والرسم التالى يصـور نموذج جولدنر (١٣) ٠

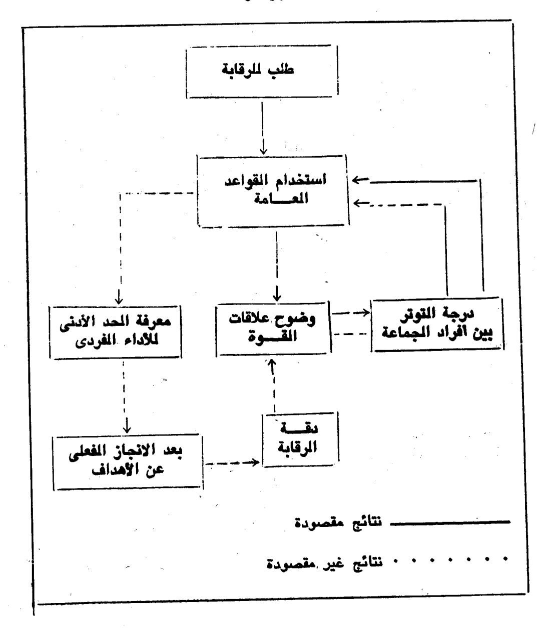
---

(١٣) نقلا عن مارش وسيمون ، المرجع السابق ص ٤٥ ٠

شكل رقم (٣)

نموذج البيروقراطية المعـدل

« جولدنر »



الدراسات الحديثة لظاهرة البيروقراطية :

بعد هذا الاستعراض لنظرية البيروقراطية كما قدمها ماكس ويبر ، ثم ما أبرزته نماذج مرتون وسلزنيك وجولدنر من احتمالات لظهور نتائج غير مقصودة وغير مرغوبة نتيجة لخصائص التنظيم البيروقراطى ، فاننا نقدم الآن دراسة من نوع مختلف حيث نعرض لبعض الدراسات الحديثة لظاهرة البيروقراطية محاولين التوصل الى ملامح عامة للتنظيم البيروقراطى كما يبدو فى الواقع بعيداً عن الاطار النظرى ٠

وسنقدم فى هذا الجزء عرضا لدراستين هما :

١ ـ ظاهرة البيروقراطية للكاتب الفرنسى ميشيل كروزير (١٤) ٠

٢ ـ داخل البيروقراطية للكاتب الأمريكى انتونى دونز (١٥) ٠

وأهمية هاتين الدراستين تتضح من اختلاف ميدان البحث فيهما ، فالدراسة الأولى لكروزير تعتمد على بيانات واقعية ودراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة فى فرنسا ٠ وقد تمكن كروزير بتجميع البيانات عن طبيعة العمل فى هذين المشروعين وتركيب القوة العاملة فى كل منهما وموقف الانتاجية والحالة المعنوية للعاملين فيهما من أن يخرج بصورة عامة لطبيعة البيروقراطية وآثارها ، كذلك فهو يحاول ربط مشكلة البيروقراطية بالاطار الثقافى والحضارى العام للمجتمع ٠

أما الدراسة الثانية فهى من نوع الدراسات النظرية المجردة Abstract التى تعتمد على مجموعة من الافتراضات ومحاولة تحقيق تلك الافتراضات عقليا ومنطقيا دون الوصول بها الى مرحلة

---

14. Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, Chicago : University of Chicago, 1964.

15. Downs, A., Inside Bureaucracy, Boston, Sittle, Brown and Co., 1967.

الاختبار العملى ٠ ويهمنا أن نعرض لتلك المجموعة من الافتراضات التى بنى عليها أنتونى دونز دراسته حيث تقدم اطار نظرية متكاملة لظاهرة البيروقراطية ٠

١ ـ ظاهرة البيروقراطية :

تختلف مفاهيم الكتاب والمفكرين حول البيروقراطية ، فبالنسبة للبعض هى عملية الحكم (الادارة) عن طريق أجهزة متخصصة يعين فيها أفراد لأداء وظائف محددة حيث ينتظمون فى شكل هرمى تقع فى قمته قيادة التنظيم وتتدرج بعد ذلك المستويات حتى القاعدة حيث يوجد صغار الموظفين الذين يكلفون بالتنفيذ دون أن تكون لهم سلطة اتخاذ قرارات ادارية ٠ وعلى هذا يمكن تصور خصائص التنظيم البيروقراطى على الوجه التالى :

هناك تقسيم للوظائف على أساس تخصصى وتوزيعها فى شكل واجبات رسمية على الأفراد ، كما ان هناك تدرجا فى السلطة ومستويات الاشراف ، وهناك نظام رسمى مقرر يحدد طبيعة الاجراءات وطرق اتخاذ القرارات فى الحالات المختلفة ، كما تنعدم الناحية الشخصية فى علاقة الموظف بعمله وبالجماهير التى يخدمها اذ يتوقع أن يؤدى عمله دون أى اعتبار للعلاقات الشخصية ٠ ويذهب أنصار هذه النظرة الى ان التنظيم البيروقراطى فى الشكل السابق وصفه هو التنظيم الأمثل لتحقيق الأهداف ، فكل شخص يعرف تماما واجبات وظيفته وعليه أن يؤديها بكل كفاية ، كما أن تدرج السلطة يضمن تركيز القرارات فى المستويات العليا من الاشراف حيث الخبرة والكفاءة ٠ وقد لاقت النظرة الى البيروقراطية هجوما من كتاب آخرين راحوا يؤكدون أن تلك المثالية فى التنظيم لا يمكن تحقيقها فى الواقع لأن هناك آثارا كثيرة غير متوقعة تنتج عن مثل هذا التنظيم مما يؤدى الى فشله وشكوى المتعاملين معه ٠ كذلك نما الاتجاه الى تفسير البيروقراطية على أنها مصدر الروتين وتعقد الاجراءات وصعوبة

التعامل مع الجماهير . ولا شك ان هذا هو المفهوم الشــائع لكلمة البيروقراطية حيث ترتبط فى الاذهان بصورة الموظف الحكومى الذى لا يملك سوى تطبيق القواعد الجامدة بحذافيرها ولا يملك أو لا يحاول التصرف وفقا لمقتضـيات كل حالة . ويحدد كروزير انه يقبل هــذا التعريف للبيروقراطية ويقوم بدراســتها على اســاس انها ظاهرة الروتين والتعقد والجمود فى التنظيمات .

مشكلة الروتين :

الروتين من الكلمات الشائعة التى تعكس تعقــد الاجراءات وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الحكومية . ولا شك ان كلا منا يعانى بطريقــة او بأخرى بعض مظاهر الروتين فى اتصالاته بالأجهزة المختلفة ولكن ما هى مظاهر الروتين فى التنظيم البيروقراطى ؟

المظهر الأول :

هو عدم شعور العاملين بالانتماء الى تنظيم موحــد وعــدم ادراكهم لأهداف التنظيم العامة ، وفى بعض الأحيان قد تكون هناك تصرفات تعمــد الى افشال التنظيم بأن نرى الموظف غير مكترث بالمحــافظة على ممتلكات المشروع مما يؤدى لضياع أموال أو مستندات هامة . هذا الشعور بالسلبية وعدم الاكتراث يعتبر واحدا من أخطر مظاهر الروتين والبيروقراطية اذ يمتد من فرد الى آخر حتى يعم المشروع باكمله ويصبح كالداء الخطير لا يفيــد فيه علاج .

المظهر الثانى :

جمود الروتين وانعزال الأفراد وانفصالهم عن بعضــهم البعض حيث تسود المنافسة القاتلة على فرص تحسين أمورهم المعيشية وينعدم بذلك شعور الجماعة ويسود شعور الفردية والأنانية .

المظهر الثالث :

ومظهر آخر للروتين هو تركيز المسئوليات وسلطة اتخاذ القرارات فى أيدى فئة قليلة فى أعلى المستويات الادارية بعيـدا عن مجـــالات الاحتكاك اليومى بالجماهير واحتياجاتهم ، والنتيجـة ان الأشـخاص الذين يتعاملون مع الجماهير يوميا ،ويعهد اليهم بأعمال التنفيذ تتجمع لديهم حصـيلة هامة من المعلومات لا يفيدون منها حيث انهم لا يملكون سـلطة اتخاذ القـرارات ، بينما أصحاب السلطة فى قمة التنظيم لا يحصلون على المعلومات الضرورية التى تساعدهم على تفهم الموقف واتخاذ القرارات المناسبة ٠ لذلك نجـد أن الرئيس الذى يملك حق اتخـــاذ القرارات يعتمد على مرؤوسيه لامـــداده بالمعلومات اللازمة وهؤلاء غالبا ما يستغلون الموقف اما بامداده بمعلومات غير صحيحة لاخفاء أخطائهم أو مخالفاتهم للقواعد واللوائح واما بالمساومة حيث يحصلون على امتيازات غير عادية نتيجة لسيطرتهم على هذه الناحية الهامة ٠

مصـــدر الروتين :

يتساءل كروزير عن مصدر الروتين فى التنظيم البيروقراطى وهل هو الصفات الشخصية للموظف ؟ ويحدد كروزير اجابته بأن مصـــدر الروتين ليس الفرد فى حد ذاته ولكنه تأثير جماعة العمل وجو العمل على الفرد ٠ ان الموظف الجديد حين يأتى للعمل يواجـه بتقاليد وعادات معينـة اتفقت عليها الجماعة وتعارفت عليها منذ أمد طويل ، وازاء هذا الموقف يكون أمام الموظف أحد حلين : اما أن ينصاع لتقاليد الجماعة والعرف الجارى العمل به وهذا شرط قبول الجمـاعة له كعضـو بها ، واما ان يقـاوم هذه التقاليد ويرفض الانصياع لها ومن ثم عليه ان يواجه غضب الجماعة ورفضها اياه كعضو بها وانعزاله عن مجموعة الزملاء ، وهـذا ما لا يسـتطيع كثير مـن الأفراد تحمله ٠ والنتيجة النهائية هى خضوع الفرد للجماعة وقبوله لتقاليدها كأساس لسلوكه فى العمل وسرعان ما تضم قائمة الروتين اسما جديدا ٠

وتزداد مشكلة الروتين تعقدا حين تتضح الحاجة الى معالجة مشاكل تعقد الاجراءات وصعوبة الاتصالات فتصدر مجموعة جديدة من القواعـــد والنظم هدفها التيسير والتبسيط ، ولكن مثل هـذه القواعد والنظم الجديدة ستؤدى بالضرورة الى تغيير أنماط السلوك السـائدة ، لذلك تواجه عادة بمقاومة من المختصين مما يؤدى الى فرضها بالقوة من مستويات الاشراف العليا وبالتالى تكون النتيجة مزيدا من المركزية والتعقيد ٠

ان المشكلة الحقيقية فى موضوع البيروقراطية هى عدم رغبة الموظف فى تحمل المسئولية واتخاذ القرارات ، اذ ان ذلك ســوف يفتح الباب أمام المنافسة الشخصية والصراع من أجل التقدم ، وبالتالى يقل من الاستقرار الــذى يتمتع به الموظف الذى يحتمى بالقواعد واللوائح ويترك مخـــاطر المسئولية ومتاعب السـلطة لمن هم أعلى منه فى المســتوى ٠ ان الروتين يحمى الفرد من رؤسائه وزملائه وبالتالى فالكل لديه الحافز عـلى المحافظة عليه وتدعيمه ٠

آثار الروتين فى الأجهزة البيروقراطية :

تتضح آثار الروتين فى التنظيمات البيروقراطية فى انخفاض انتاجية العاملين وتدهور روحهم المعنوية ٠ وفى الغـــالب نجد ان الشـــكوى بين العاملين عامة من كمية العمل بغض النظر عن نوع او طبيعة العمل ذاته ٠ من ناحية أخرى تظهر آثار الروتين فى شكل انعزال اجتماعى ونقص أواصر الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة ٠

الحلقة الجهنمية للبيروقراطية :

ان الروتين ونواحى الجمود والتعقيد فى النظم البيروقراطية انما هى عناصر متداخلة لما يمكن ان يسمى الحلقة الجهنمية التى تنمو خلال مقاومة الفرد للقيود والقواعـــد التى تفرض فى النظم البيروقراطية ٠ ان نظرية البيروقراطيـة فى اطارها الـذى حـــدده ماكس ويبر تدعى ان النظـــام البيروقراطى وهو النوع الأمثل للتنظيم هو أكثر التنظيمات كفاية وانتاجية ،

ولكن نتائج البحوث اثبتت ان هذا ليس صحيحا ذلك أن التنظيم البيروقراطى محدود فى قدرته على التطور والتغيير ٠

ومن امثلة الحلقـــة الجهنمية للبيروقراطية أن العـاملين فى التنظيم البيروقراطى يظهرون تقديسا واجلالا للقواعد والاجراءات بحيث يصـــعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل المطلوب حلها ٠ وهذا يترتب عليه وجود هوة واسعة بين الجمهور وبين الادارة البيروقراطية ٠ ان جمود الســلوك البيروقراطى وصعوبة التكيف مع الأحداث والصراع مع الجمهور كل هــذا يزيد الحــــاجة الى الرقابة والقواعد والاجراءات التى بدورها تزيـــد من الجمود والمشــاكل للجماهير وبالتالى فان نتائج البيروقراطية غير المرغوب فيها تؤدى بذاتها الى مزيد من البيروقراطية الجهنمية ٠ومن ناحية أخرى فان القرارات يعهد باتخاذها الى اناس مفروض فيهم الخبرة والعلم ، ويميل هؤلاء الى التخصص وتركيز جهودهم على الناحية التى يعملون فيها فقط ٠ ومثل هذا التخصص الشديد ينتهى بالفرد الى ضيق الأفق وفقدان القـــدرة على تقدير مختلف العوامل التى قد تؤثر على مشكلة ما ولكنها تخرج عن دائرة تخصصه . وهذا العجز من جانبه يدفعه الى التخفى وراء ستار التخصص فيزيد من الانزواء فى ناحية محددة وبالتالى يزيد من فشله وجموده وهكذا تدور الحلقة الجهنمية فى صورة مزيد من الفشل الذى يؤدى الى مزيد من التخصص ثم فشل جديد وهكذا ٠

وقد حاول كروزير أن يحدد عناصر هذه الحلقة الجهنمية للبيروقراطية فى الآتى :

١ ــ القواعد التى تحدد بالتفصيل وظائف كل شخص فى التنظيم وتوضـع دون أى اعتبار للعامل الشــخصى ٠ انها تصف الســلوك الذى يجب اتباعه فى كل حالة وتحدد من الذى سيقوم باداء كل عمل ، كما تحدد مجالات الترقى والتقدم ٠

من مثل هذه القواعد قاعـــدة الترقية بالأقدمية أو التعيين فى الوظائف عن طريق مسابقة عامة ٠ فى مثل تلك القواعد نجـــــد ان

شخصية الفرد وامكانياته ليس لها مكان وبالتالى يضعف الحافز على الابتكار والعمل ، حيث ان مجالات التقدم والترقى محددة مسبقا وليس هناك امكانية لتغييرها عن طريق الكفاءة الشخصية · فى مثل هذه الحالة تنعدم سلطة الرئيس الفعلية على مرؤوسيه اذ ينعدم اعتماد المرؤوس على رئيسه لمساعدته على الترقى والتقدم اذ لا يعدو دور الرئيس تطبيق اللوائح والقوانين دون ان يكون له نفوذ شخصى ·

٢ ـ تركز سلطة اتخاذ القرارات فى التنظيم البيروقراطى فى أيدى اناس يبعدون بحكم مناصبهم عن ميدان العمل الحقيقى للتنظيم · ان سلطة اتخاذ القرارات ، وتفسيرها وتفسير القواعد والقوانين ، وكذا القدرة على تغييرها تتجه الى البعد عن مكان تطبيق هذه القواعد · ان المركزية فى اتخاذ القرارات تؤدى الى الجمود حيث لا يحصل متخذ القرارات على المعلومات اللازمة له · ان المركزية فى التنظيم البيروقراطى تهدف الى منع التحيز والمحسوبية ومنع الرؤساء من التصرف حسب أهوائهم الشخصية ولكنها فى الوقت ذاته تضعف الفرص أمام الافراد للتصرف حسب متطلبات الموقف ومن هنا ينشأ الجمود والشكوى من صعوبة الاجراءات وتعقدها ·

٣ ـ العنصر الثالث من عناصر الحلقة الجهنمية للبيروقراطية هو انعزال فئات العاملين المختلفة وخضوع الفرد لضغط الجماعة · ان التنظيم البيروقراطى يتألف من مجموعة من المستويات الادارية موضوع بعضها فوق بعض دون أن يكون هناك اتصالات كافية بينها · هذا الانعزال يجعل الفرد داخل كل مستوى أو طبقة معرضا لضغط غير عادى من زملائه فى نفس المستوى اذ يصبح هؤلاء الزملاء هم القوة الوحيدة التى تفصل الفرد عن باقى التنظيم وحيث ان المنافسة بين أفراد المستوى الواحد مطلوبة فان الطريقة الوحيدة للتمييز بينهم هى الأقدمية وبالتالى تنعدم المنافسة بين أفراد المستوى الواحد وتصير المنافسة بين المستويات المختلفة · فى ظل هذا الوضع يجب على الفرد

الامتثال للقواعد والنظم والاجراءات والتقاليد التى تضعها الجماعة التى يعمل معها ٠ ان الجماعة تنمو فى محاولة لحماية نفسها ضد الجماعات الأخرى وضد التنظيم باكمله حيث ان انفصال المستويات وانعزالها يجعل كل مستوى يفكر فى مصلحته الخاصة وينفصل عن أهداف التنظيم كوحدة ٠

هذه العوامل تتفاعل وينتج عنها صعوبات وتعقيدات تنعكس على كفاءة التنظيم وانتاجيته مما يؤدى الى تدعيم المركزية والقواعد غير الشخصية للعمل للبيروقواطية وهما مصدرا عناصر الحلقة الجهنمية ٠

٢ ــ البيروقراطية الجديدة :

يرى دونز أن التنظيمات البيروقراطية تنشأ بطريقة من الأربع التالية :

١ ــ ينشأ التنظيم البيروقراطى نتيجة لتجمع عدد من الأفراد حول زعيم أو قائد بطولى Charismatic leader ورغبة منهم فى المحافظة على أفكاره ومعتقداته يتحولون الى تنظيم بيروقراطى (حزب مثلا) ويطلق ماكس ويبر على هذه العملية تعبير ٠ Routinization of Charisma (١٦)

٢ ــ ينشأ التنظيم البيروقراطى من العدم بقرار من شخص أو مجموعة من الأشخاص لتأدية وظيفة معينة يعتقدون أنها مفيدة ومطلوبة ٠ ومثال ذلك أن يقرر جماعة من العلماء تكوين اتحاد يضمهم ويدافع عن مصالحهم ٠

٣ ــ قد ينشأ التنظيم البيروقراطى نتيجة لانسلاخه عن تنظيم قائم فعلا ٠

٤ ــ قد ينشأ التنظيم بارادة بعض الأفراد الذين يروجون لفكرةأو عقيدة معينة ٠

---

16. Weber, M., The Theory of Social and Economic Organization Op. Cit., P. 363.

وتتفق هذه الطرق الأربع فى الآتى :

ا ـ ان التنظيم يكون تحت سيطرة بعض الموجهين أو المتحمسين فى بداية انشائه مهما كانت الطريقة التى انشىء بها ٠

ب ـ ان التنظيم البيروقراطى يمر عادة بمرحلة مبكرة من النمو السريع ، كما ان التنظيم البيروقراطى لابد أن يحصل على معونة من المجتمع المحيط به حتى يمكنه البقاء والاستمرار ٠

ويرى دونز ان الأسباب الرئيسية لنمو التنظيم البيروقراطى أو انهياره وكذلك التغيرات البعيدة المدى فيه مرجعها عوامل خارجية فى المجتمع أو البيئة المحيطة وليست عوامل داخلية بحته ٠ أى أن نظرية دونز تقبل فكرة النظام المفتوح اساسا لتعريف التنظيم البيروقراطى على عكس النظريه الكلاسيكية للبيروقراطية التى لا تعترف بأثر المجتمع على التنظيم وتعتبره نظاما مغلقا ٠

من ناحية أخرى فان نظرية دونز تفترض انه اذا كانت الغالبية من شاغلى الوظائف الرئيسية بالتنظيم البيروقراطى من نوعية معينة من حيث السلوك ، فان التنظيم وسلوكه سوف يتصفان بخصائص هذا النوع من البيروقراطيين ٠ ويستطيع التنظيم البيروقراطى ان يحتفظ بأفراد على مستوى عال من الكفاءة بين أعضائه حتى ولو كان يعانى من جمود فى النمو والاتساع ، اذا كان يزيد من الحوافز التى يمنحها لهؤلاء الأفراد ٠

كذلك يلاحظ دونز ان كل التنظيمات البيروقراطية لها ميول طبيعية نحو الاتساع وانه كلما قدم العهد بالتنظيم كلما حدث الآتى :

ـ تزداد كفاءة التنظيم من خلال عملية التنظيم واكتساب الخبرة ٠

ـ تنمو نظم من القواعد والاجراءات العامة التى تشمل معظم أنشطة التنظيم ٠

— يتحول اهتمام أعضاء التنظيم من تأدية الوظائف التى انشىء من أجلها الى المحافظة على بقاء التنظيم وضمان نموه باعتباره مؤسسة مستقلة ٠

— تميل نسبة الاداريين بالتنظيم الى الزيادة ٠

— يميل التنظيم ليصبح اكثر تحفظا الا اذا واجه فترات من النمو السريع أو تغيرت الادارة العليا به ٠

— يتسع مجال الوظائف التى يقوم بها التنظيم ٠

ومن الاستنتاجات الهـامة التى يخرج بها دونز من دراســته ان التنظيم الذى يتهدده الغــاء بعض الوظائف الأساســية ، يعمد الى تنمية وظائف أخرى بديلة لكى يتمكن من البقاء والاستمرار ٠

وتحـــدد نظــرية البيروقراطية الحديثة العنـــاصر الآتية للتنظـــيم البيروقراطى :

١ — هيكل هرمى للسلطة الرسمية ٠

٢ — هيكل رسمى للخطوط وشبكات الاتصالات فى التنظيم ٠

٣ — نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية ٠

٤ — هيكل غير رسمى من السلطة الى جانب الهيكل الرسمى ٠

٥ — خطوط وشـبكات اتصالات شـــخصية وغير رسمية بين اعضـــاء التنظيم ٠

٦ — وظائف وانشطة محددة بشكل رسمى وموضوعى ٠

٧ — ولاء شخصى واندماج فى العمل وخاصة بين رجال الادارة العليا ٠

ولاشك ان هــذه الخصـــائص التى يذكرها دونز تختلف فى جانب اساسى منها عن خصائص التنظيم البيروقراطى كمـا حددها ماكس ويبر ، اذ نجد النظرية الجديدة تضم افكارا تتسم كلها بقبول اثر العنصر الانســانى وطبيعة العلاقات الانسانية على السلوك التنظيمى ٠

ان الفارق الأساسى اذن هو ان نظرية البيروقراطية الحديثة قد ادخلت العنصر الانسانى والسلوك البشرى كمتغير اساسى من محددات السـلوك التنظيمى ، كما ان اعتراف البيروقراطية الحديثة بالتنظيمات غير الرسمية informal يمثل انحرافا اسـاسيا عن خط التفـكير الرئيسى للنظرية الكلاسيكية ٠

من ناحية اخرى تتضمن النظرية الحديثة عنصرا هاما الح اليه مرتون وجولدنر وسلزنيك (١٧) ٠ من ان اجزاء التنظيم تتنافس مع بعضها البعض الامر الذى يؤدى الى تغليب كل منها لأهدافها الخاصة على الأهداف العامة للتنظيم وبالتالى تقل الانجازات الكلية للتنظيم عن المستهدف وقد عبر دونز عن هذا بقوله ٠

«Every part of a bureau is partly competitive with every other part» (18)

كذلك تشـير النظرية الحديثة للبيروقراطية الى ان التنظيمات التى تعمل فى بيئة تتصف بالتغير السريع المستمر وبعدم التاكد تميل الى الاعتماد وبدرجة كبيرة على التنظيمات والاجراءات غير الرسمية بها ٠

وهناك بعض الثغرات ونقاط الضعف التى تتصـف بها البيروقراطية بصفة عامة اهمها :

١ ــ يميل البيروقراطى الى تشـويه المعلومات التى يرفعهـا للمستويات الأعلى فى التنظيم بأن يبالغ فى بيان المعلومات التى تصـف انجازاته وكفاءته فى العمـل ويقلل من اهمية المعلومات التى لا تتنـاسب مع مصالحه ٠

٢ ــ يميل البيروقراطى الى التحيز فى صـالح السياسات أو التصرفات التى تدعم مصـالحه الخاصـة أو تتفق مع مشروعاته ، ويعارض السياسات أو التصرفات التى لا تتفق ومصلحته ٠

(١٧) راجع الجزء السابق عن نظريات البيروقراطية الحديثة ٠
18. Downs A. Op. Cit., P. 265.

٣ ــ يتوقف اقدام البيروقراطى على تحمل المزيد من المسئولية وقبول الأخطار فى اداء عمله على ما اذا كانت هذه التصرفات تساعده على تحقيق أهدافه الشخصية أم لا ٠٠

من ذلك نرى أيضا اختلافا اساسيا وجوهريا بين النظرية الحديثة للبيروقراطية وبين نظرية ماكس ويبر ٠ فالأخيرة تنكر وجود تحيزات شخصية فى العمل البيروقراطى وتصف حالة من الفصل التام بين الواجبات الرسمية وبين المصالح الشخصية للبيروقراطى ، على حين تقدم النظرية الحديثة فروضا تؤكد سيطرة العوامل الانسانية الشخصية على السلوك التنظيمى ٠ لذلك تشير النظرية الحديثة الى ظاهرة هامة وخطيرة هى احتمال وجود تعارض وتناقض بين أهداف التنظيم العامة وبين الأهداف الشخصية لأعضاء التنظيم ٠ وتوضح النظرية الحديثة انه فى حالة وجود مثل هذا التناقض فان الحل سيكون بتغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة مما يهدد بانهيار التنظيم البيروقراطى وفشله فى تحقيق أهدافه ٠

وتوضح النظرية الحديثة ان سلوك أعضاء التنظيم البيروقراطى يتحدد وفقا للتفاعل بين تكوينهم النفسى والاجتماعى من ناحية وبين ظروف وطبيعة العمل والتنظيم من ناحية أخرى ٠ كذلك تفترض النظرية ان الموظف البيروقراطى الذى يتصف بالمبادرة والسلوك الابتكارى يميل الى ان يعانى من الاحباط والفشل اكثر مما يحتمل بالنسبة للبيروقراطيين الذين يهدفون الى مجرد البقاء والاحتفاظ بالأوضاع على ما هى عليه ٠

وبصفة عامة تعكس النظرية الحديثة للبيروقراطية أثر الدراسات السلوكية حيث تعترف بأن هناك اختلافا اساسيا فى دوافع واتجاهات وميول الأفراد العاملين بالتنظيمات البيروقراطيين وتباين فى تركيبهم النفسى والاجتماعى بصفة عامة ٠ وان الاختلافات والفروق الشخصية تنعكس على السلوك الانسانى داخل التنظيم ٠ وبالتالى فالنظرية الحديثة ترفض فكرة ان هناك نمطا معينا من السلوك البيروقراطى ينطبق على كل أعضاء

التنظيمات البيروقراطية بلا تفرقة stereotype وتفرق النظرية الحديثة بين خمسة أنواع من البيروقراطيين ٠

١ ـ **المتسلقين** climbers وهم يركزون اهتمامهم فى الحصـــول على القوة والدخل السريع والسـلطة وبالتالى تشـــكل تصرفاتهم وانماط سلوكهم تبعا لهذه المفاهيم والقيم التى يؤمنون بها ٠

٢ ـ **المحافظين** conservers وهم يقدسون السهولة فى العمل والأمن والضمان security وبذلك فاقصى ما يسعون اليه هو المحافظة على القدر من القوة أو الدخل أو الهيبة الذى يحصـــــلون عليه فعلا ولا يسعون الى زيادته أو تعظيمه maximize كما يحـــاول المتسلقون ٠

٣ ـ **المتحمسين** zeelots وهؤلاء يخلصون لسياسة أو مفهوم أو مبدأ محدد وبالتالى فهم يسعون الى القوة والسيطرة كهدف فى حـد ذاته وكوسيلة لتحقيق السياسات التى يؤمنون بها ٠

٤ ـ **الملتزمين** advocates وهؤلاء يخلصون لمبادىء أعم وأشـمل من المتحمسين ، فهم يخلصون للتنظيم ككل وبالتالى فهم فى سـعيهم الى القوة انما يعبرون عن رغبتهم فى التأثير على التنظيم ككل ٠

٥ ـ **السياسيين** statesmen وهؤلاء يبدون اهتماما بالمشـــاكل العامة للمجتمع ولا يحصرون تفكيرهم فى حدود التنظيم فقط ٠ وبالتالى فهم فى سلوكهم انمـــا يحاولون خدمة المجتمع من خلال توجيه أعمـــال التنظيم ٠

وبالرغم من هذه الاختلافات الفرديـــة ، فان دونز يرى أن التنظيم البيروقراطى فى حد ذاته عادة ما يضع ضـغوطا على أعضـــائه لتحويلهم جميعا الى محافظين فى الأجل الطويل ٠

وفيما يختص بمشاكل الرتابة واســاليبها فى التنظيمات البيروقراطية فان نظرية دونز تفترض ما يلى :

١ – ان جانبا كبيرا من النشاط والموارد فى التنظيم البيروقراطى لايستغل فى تحقيق أهداف التنظيم ٠

٢ – أنه من الصعب ان تتم مراقبة السلوك البيروقراطى مراقبة تامة ٠

٣ – أنه كلما كبر حجم التنظيم كلما قلت فاعلية الرقابة التى يمارســـــها أعضاء الادارة العليا ٠

٤ – أنه كلما كبر حجم التنظيم كلما اصـــبح التنســـيق بين اجزائه اقل وأسوأ (*)

٥ – أنه كلما زادت جهود المشرفين فى الرقابة كلما زادت جهود المرؤوسين فى محاولة الافلات من الرقابة أو التغلب عليها ٠

٦ – يترتب على الصراع بين المســـتويات والأجزاء المختلفـة فى التنظيم انتقال السلطة والقوة الى المستويات الأعلى ٠

٧ – ان محاولة الرقابة على التنظيم البيروقراطى الكبير تؤدى الى تعـدد أجهزة الرقابة وتداخل أوجه نشاطها ٠ ويعبر دونز عن ذلك بما يسميه « قانون ازدواج الرقابة » ٠

٨ – هناك اتجاه متزايد للمبـــالغة فى حجم وعدد تقارير وبيانات الرقابة بغض النظر عن طبيعة وأهمية الأعمال موضع الرقابة ٠

الجمود التنظيمى

ينشأ الجمود التنظيمى لبعد المســـافة بين المســـتويات الدنيا من التنظيم وبين المستويات الأعلى ، وبالتالى فكلما كبر حجم التنظيم ، كلمـا أدى ذلك الى ابتعاد مراكز اتخاذ القرارات عن مراكز التنفيذ الفعلى الأمـر الذى يقلل من حرية المستويات الدنيا فى الحركة ويخفض من قدرتها عـلى التصرف ، كذلك تتجه عملية اتخاذ القرارات الى البطء واستنفاد وقت أطول ٠ وينعكس هذا فى شكل جمود فى العمل وبطء فى الاجراءات ٠ يتضح اذن من هذا العرض للنظرية الحديثة للبيروقراطية مدى اختلافها عن نظرية

ويبر وتقاربها مع النماذج الحديثة التى قدمها مرتون وسلزنيك وجولدنر. والصفة الأساسية التى تميز هذه الاتجاهات الحديثة فى دراسة البيروقراطية هى ادخال العنصر البشرى والبيئة المحيطة كمحددات أساسية للسلوك البيروقراطى .

المبحث الثالث

نظرية الادارة العلمية

Scientific Management Theory

نشأت حركة الادارة العلمية وتطورت فى الولايات المتحدة الأمريكية فى الفترة بين سنة ١٩٠٠ ــ ١٩٢٠ . وقد شهدت تلك الحقبة فى الولايات المتحدة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع فى الطرق ووسائل المواصلات الحديثة ، وزيادة وتركيزا فى عدد السكان بالمدن ، والتوسع فى التصنيع . كذلك هبط عدد السكان المشتغلين بالزراعة والدخل الناشىء منها . وقد تطورت حركة التصنيع فى بداية تلك الفترة نظرا لتوفر عدد من العوامل المساعدة مثل الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية أعداد العاملين نظرا لزيادة عدد السكان الأصليين وقدوم الملايين من المهاجرين . وفى ذات الوقت كانت الأسواق الداخلية فى اتساع مطرد ، مع زيادة كبيرة فى أسواق التصدير ، الأمر الذى جعل المنتجين يركزون على مشاكل الانتاج حيث لم يكن التسويق يمثل مشكلة بالنسبة لهم . وقد ساعدت التعريفة الجمركية الحامية وقتذاك على تشجيع الصناعة وسرعة نموها .

ومن العوامل الأساسية التى ساعدت على النهضة الصناعية فى ذلك الوقت اطراد الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من ناحية ، وظهور فئة من المنظمين entrepreneures الذين تخصصوا فى عمليات الادارة والتنظيم . ومن أمثلة التطور الصناعى فى تلك الفترة البدء باستخدام (خط التجميع المتحرك) فى شركة فورد للسيارات وكذلك

استخدام اســاليب الانتاج الكبير mass production ، وبرغم كل تلك الظروف والعوامل المســاعدة فقد كان الاسراف وعدم الانتـاجية يميزان المنشآت الصـناعية فى ذلك الوقت ٠ وقد اســترعى ذلك انظـار رجال مثل فردريك تايلور F. Taylor ، هارنجتون امرسون H. Emerson ، وجـانت Gantt وغيرهم الذين بدأوا يفكرون فى أسباب انخفاض الانتاجية الصناعية وكيفية التوصل الى حلول لتلك المشكلة ٠

من هنا بدأ التفكير فى تقديم نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التى تحكم السلوك التنظيمى (الكفاءة فى هذه الحالة) ويمكـن الاستناد اليها فى تقديم الحلول لمشكلة الانتاجية ٠ وفى هذا الاطار التاريخى والاجتماعى ظهرت نظرية الادارة العلمية لتكون انعكاسا صـادقا لطبيعـة المجتمع والظروف التى نبعت فيها النظرية ٠

فلسفة الادارة العلمية :

تقوم فلسفة الادارة العلمية على أساس أربعة مبادىء رئيسية هى :

١ – استخدام الأسلوب العلمى فى الوصول الى حلول للمشاكل الاداريـة واتخاذ القرارات ٠

٢ – اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة ٠

٣ – بعد اختيار العامل المناسب يعهد اليه باداء عمل محدد على أن توفر له الادارة التعليمات والارشـــادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل ٠

٤ – يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الادارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولى الادارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولى العمال مهام التنفيذ ٠

وتهدف الادارة العلمية الى القضاء على الاسراف وعدم الانتاجيـــة من خلال تقديم مفهوم لطبيعة التنظيم والعوامل المؤثرة عليه ٠ وبذلك تركزت أفكار نظرية الادارة العلمية عند مستوى العامل الصناعى أو مستوى الانتاج٠

وقد ركزت النظرية على مبدأ (التخصص وتقسيم العمل) حيث يعهد الى كل عامل بعمل محدد ويتم تدريبه على افضل طريقة لأدائه ٠

كذلك ركزت النظرية على مبدأ التعاون cooperation واعتبرته السبيل لحل التناقضات بين العمال والادارة اذ بدلا من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد (ارباح أو اجور) يتم التعاون بين الجميع لزيادة الانتاج والقضاء على الاسراف وبالتالى زيادة الفائض القابل للتوزيع ويزيد كل من العمال والادارة من أنصبتهم ٠

حركة الادارة العلمية باعتبارها نظرية فسيولوجية للتنظيم

أطلق مارش وسيمون تعبير النظرية الفسيولوجية على حركة الادارة العلمية حيث ان الهدف منها كان تحليل التفاعل بين خصائص الانسان والبيئة الاجتماعية وبيئة العمل التى يخلقها التنظيم ٠

من ناحية اخرى فقد ركز تايلور على دراسة الانسان باعتباره ملحقا لآلته او تابعا لها فى اداء الأعمال الانتاجية الروتينية ٠ وعلى هذا قد كان الهدف من دراسة الوقت والحركة هو تحويل الة متعددة الأغراض (الانسان) الى الة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة ٠

اركان النظرية

١ ـ وحدة التنظيم الرئيسية هى العمل Task ونوع العمل موضع الاهتمام هو الأعمال الصنعية او الأعمال الكتابية البسيطة وهى تتصف بالتكرار ولا تتطلب عمليات تفكير أو حل للمشاكل من العامل ٠

٢ ـ السلوك الانسانى فى التنظيم يمكن النظر اليه على انه سلسلة متتابعة من الأنشطة المادية المنتظمة مثال ذلك حركات تستنفذ مجهودا عضليا ٠

٣ ـ وبالتالى فان اقصى ما يهتم به التنظيم من صفات العامل هى :

الطاقة **Capacity**

وهى الحد الأقصى لما يستطيع الانسان انتاجه

السرعة **Speed**

وهى الوقت الذى يستغرقه الانسان من مستوى كفاءة محدد ويبذل كمية معلومة من الجهد لانجاز عمل معين ٠

القدرة على الاستمرار **Durability**

وهذا المعيار يشير الى قدرة الانسان على الاستمرار فى بذل المجهود العضلى فى مواجهة الشعور بالتعب ٠

مبادىء النظرية

١ – استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل ٠

٢ – استخدام الحوافز لاغراء العمال على تادية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة او المعدل المطلوب ٠

٣ – استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل٠

أى أن الادارة العلمية تركز على الصفات والخصائص التالية للتنظيم:

١ – العمل ٠
٢ – التخصص وتقسيم العمل ٠
٣ – الرشد فى العمال والادارة ٠
٤ – هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسى ٠
٥ – استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل ٠

من ذلك نرى أن الادارة العلمية هى مثل آخر للنظرية الكلاسيكية للتنظيم التى تعطى الاهتمام الأول لطبيعة الهيكل الداخلى للتنظيم واعتباره نظاما مغلقا ٠

ولقد كان اهتمام نظرية الادارة العلمية متوجها ايضا الى اكتشاف افضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل والانتاج ٠ فالنظرية

تتصف أيضا بالمثالية فى هذا الاتجاه شأنها شأن نظرية ويبر فى البيروقراطية، ويلاحظ أن التنظيم من وجهة نظر النظرية الكلاسيكية متمثلة فى حركة الادارة العلمية ، يقوم على أن الانسان مجرد الة ، وبرغم وجود افراد فى هذا التنظيم ، الا أن نظرية الادارة العلمية تغفل اهميتهم ولا تعتبرهم من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمى ٠

ومن اهم المفاهيم التى تنطوى عليها نظرية الادارة العلمية باعتبارها ممثلة للاتجاه الكلاسيكى ما يلى :

١ ـ مبدأ التخصص فى العمليات Process specialization

ان الكفاءة تميل الى الارتفاع وذلك بتجزئة أى عملية الى عناصرها الأساسية ، وتلك الأجزاء من العمل يمكن تدريب الأفراد على القيام بها بطريقة مثلى تعتبر احسن وسيلة للأداء ، ومن ثم تزداد خبرتهم وكفاءتهم فى العمل وكذلك يمكن تحديد المسئولية عن كل جزء من اجزاء العمل ٠

٢ ـ تنميط العمليات Standardization

حين تجزأ العمليات الى عناصرها الدقيقة فان أداء تلك الأجزاء المحدودة يمكن أن يكون نمطيا ٠ وعلى هذا فان التنميط يؤدى الى انخفاض التكاليف حيث يمكن تفادى الأعمال والأنشطة وأنواع السلوك غير المطلوبة ، أى غير المنتجة ٠

٣ ـ وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات

Unity of command and centralization of decision-making

لكى يعمل التنظيم بنجاح وللتنسيق بين اعمال مختلف الأفراد الذين يؤدون اعمالا روتينية متكررة ونمطية لابد من تركيز عملية اتخاذ القرارات فى جهة واحدة هى التى تصدر الأوامر الى الجميع ٠ ولكى تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضييق نطاق الاشراف وبالتالى يمكن

جعل الرقابة والاشراف على اساس رجل لرجل man to man بمعنى ان كل عامل يجد شخصا معينا يشرف عليه ويراقبه ٠

٤ ــ توحيد الاجراءات Uniform Procedures

ضمانا للكفاية وتنسيقا للجهود ، فان الادارة العلمية تتطلب توحيد الاجراءات والنظم والسياسات بحيث تنطبق فى كل الحالات المتماثلة ذات القواعد والاجراءات ٠

٥ ــ عدم ازدواج الوظائف التنظيمية No duplication of function

تنص نظرية الادارة العلمية على توحيد الوظائف التنظيمية ومنع الازدواج بينها ٠

ولقد كانت نظرية الادارة العلمية اكثر النظريات الكلاسيكية اهتماما بتحديد نظم العمل وما هى انسب الطرق لأدائه ٠ لقد كانت النظرية تنظر الى الأفراد كتوابع للآلات وكانت وسيلتها الأساسية لتحديد أوقات العمل وطرقه هى دراسة الوقت والحركة Time and Motion study وكانت النظرة المادية او الفسيولوجية هى المسيطرة على تفكير رجال الادارة العلمية٠ مثال ذلك أن تحديد فترات الراحة أثناء العمل كان يحتاج للحسابات الدقيقة عن الاجهاد الجسمانى وتطوره بتطور ساعات العمل وتحديد الوقت اللازم لاستعادة النشاط ٠ ورغم أهمية الاجهاد العضلى أو الفسيولوجى فان النظرية أغفلت نوعا آخر من الاجهاد لا يقل أهمية عن الاجهاد العضلى فى تحديد انتاجية العامل ، ذلك هو الاجهاد النفسى (أو السأم أو الملل Monotony) .

من خلال تحليلنا لنظرية الادارة العلمية والمفاهيم التى تقوم على أساسها يمكن أن نلاحظ أنها تركز اهتمامها على الجزء الانتاجى من التنظيم وتكاد لا تذكر أى شىء عن الأجزاء الأخرى ٠ فتفسير النظرية للسلوك التنظيمى اذن تفسير قاصر حيث انه لا يشمل جوانب اخرى هامة من جوانب التنظيم كالأجزاء المختصة بالتسويق والادارة العامة ٠

وتتضح مثالية نظرية الادارة العلمية لو نظرنا الى الأهداف التى كانت ترى أن تقوم الادارة بتحقيقها والفروض التى تبنى عليها هذه الرؤية :

حددت النظرية أن واجبات الادارة تتركز فى الآتى :

- البحث والدراسة والقياس للحصول على المعلومات والحقائق .
- تحديد العلاقات المنطقية بين تلك المعلومات والحقائق .
- تحديد معايير العمل والأداء standards
- تحديد وتنسيق العلاقات بين عناصر الانتاج (العامل . الآلة) .
- تنميط وترشيد العمليات .

وكانت الفروض القائمة عليها هذه الرؤية للواجبات الادارية هى :

١ ـ ان عناصر الانتـــاج من عمال وآلات ومواد موجودة فعلا بالكميـات والأنواع المطلوبة وليس هناك مشكلة فى الحصول عليها .

٢ ـ أن العمال يتصرفون برشد وأن حافزهم الأســـاسى هو الأجر والمنافع الاقتصادية .

٣ ـ أن الكفاءة الانتاجية هى القياس الأهم للنجاح وتقييم التنظيم يتم على اساس هذا المعيار فقط .

٤ ـ ان الوظائف الأساسية للادارة العلمية للتنظيم هى توفير عنصر الرشد والمنطق فى تحديد العلاقات بين أجزاء التنظيم المختلفة .

وبنـاء عـلى تلك الفروض لنظرية الادارة العلمية فقد كانت الشروط الواجب توافرها فى المدير هى الآتية :

١ ـ أن يحيط بتكنولوجية العمل .

٢ ـ أن يكون قادرا على ترشيد العمل .

٣ ـ أن يكون قادرا على اعطاء الأوامر ووضعها موضع التطبيق .

نخلص من هذا العرض لنظرية الادارة العلمية انها لم تقدم لنا نظرية شاملة أو فعالة لتفسير السلوك التنظيمى للأسباب الآتية :

١ - أنها لم تعط الاهتمام الكافى لحقيقة التفاعل والتبـادل بين التنظيم والمجتمع المحيط به ، فقد أغفلت النظـرية الأثر الذى تحدثه التغيرات المستمرة فى المجتمع على اداء التنظيم وتكوينه ·

٢ - أنها قصرت عناصر الانتاج التى يحصل عليها التنظيم عـلى العمـل والمواد وبالتالى فقد أغفلت النظرية بعض المدخلات الهامة التى يحصل عليها التنظيم من البيئة مثل القيم التى يؤمن بها العمال ، والتقـاليد والعادات السائدة فى المجتمع،والتعاون أو التنافس الذى يلقاه التنظيم من التنظيمات الأخرى ·

٣ - أغفلت النظـرية أجـزاء هامة وحيوية من التكوين الداخلى للتنظيم وركزت اهتمامها على جزء واحد فقط هو الجزء الفنى أو الانتاجى ·

٤ - أغفلت النظرية التنظيم غير الرسمى الذى ينشأ نتيجة لوجود الأفراد وتفاعلهم داخل التنظيم ·

ونظرية الادارة العلمية بهذا الشـكل تندمج تحت طائفة النظـريات الكلاسـيكية المثالية التى تصـف ما يجب أن يكون · وهى تركز على عنصر واحـد من عناصر التنظيم وهو « العمل » ، وأهملت الانسـان والعلاقات الانسانية داخل التنظيم كما أنها لم تكن تعنى الا بالعمل الانتـاجى على مستوى المصنع أى أنها لم تأخذ الأعمال الادارية مثلا موضع الاعتبار ·

وبرغم ما أدت اليه حركة الادارة العلمية من زيادة كبيرة فى الانتـاج فى بعض الشركات التى طبقت مبادئها ، الا أن تلك المنافع والنتائج الايجابية لم تمنع الجوانب السلبية لتلك النظرية ومبادئها · فقد انعكسـت تلك الآراء على شـكل وطبيعة العلاقات الانسـانية فى التنظيمات حيث أدى تطبيقها الى ثورة العمال وتمردهم ، فقد تبينوا أنهم مجرد آلات فى النظـام الجـديد وأن الهدف الأسـاسى للادارة العلمية هو زيادة الانتـاج عـلى حسابهم ،

فعارضوا تطبيقها ، وتدخلت النقابات ، واخيرا تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيق مبادىء الادارة العلمية فى الترسانة الحكومية وغيرها من المصالح الحكومية ٠

وتقييمنا لنظرية الادارة العلمية لابد أن يأخذ فى الاعتبار الظروف الموضوعية التى ظهرت فيها النظرية وكيف كانت انعكاسا لطبيعة المجتمع الذى نشأت فيه ٠ وبالتالى فاننا وان كنا نقيس النظرية بمقاييس المجتمع الحديث الذى نعيش فيه ، الا أننا لا شك نقدر طبيعة الاختلاف بين الظروف السائدة الآن وبين تلك الظروف السائدة فى بداية القرن العشرين حين بدأت افكار تايلور عن الادارة العلمية فى الانتشار ٠

من ناحية أخرى فنحن نسترشد فى تقييمنا للنظرية بقدرتها على تحقيق مبادئها أو باعطائها التفسير الصحيح للظاهرة موضع البحث بحيث يمكن تقويم السلوك والتحكم فيه استنادا الى مفاهيم النظرية ٠ ونحن نستدل على خطأ نظرية الادارة العلمية (حتى مع أخذ الظروف الموضوعية التى كانت سائدة فى ذلك الوقت فى الاعتبار) من معارضة العمال والنقابات لها الأمر الذى يقطع باغفالها لبعض العناصر الهامة فى التنظيم وهى الأفراد وما ينشأ بينهم من علاقات انسانية ٠

المبحث الرابع

نظريات التقسيم الادارى

Theories of Departmentalization

بعد ثبوت فشل نظرية الادارة العلمية فى تقديم تفسير سليم للسلوك التنظيمى بدأ تيار جديد من التفكير فى موضوع التنظيم ينمو ويقوى ٠ وقد عبر كتاب كثيرون عن هذا التيار الجديد الذى نطلق عليه اسم نظريات التقسيم الادارى ٠

ومن بين الكتـــاب الذين عبروا عن هذا الاتجــاه الفكرى الجديد فى نظريات التنظيم :

— لوثر جوليك	**Luther Gulick**
— ليندال أرويك	**Lyndall Urwick**
— مونى وريللى	**Monney and Reiley**
— هنرى فايول	**Henry Fayol**

وتشــــارك نظريات التقسيم الادارى (أو الادارة الادارية) نظـــرية الادارة العلمية خصائصها العامة من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم والاهتمام بمظاهر الأداء المادى أو الفسيولوجى للعمال أى نظرتهم الى العمل من الناحية الفسيولوجية اساسا وليس من الناحية الانسانية ·

والمشكلة الأساسية التى اهتمت بها نظريات التقسيم الادارى هى الآتية:

اخذا فى الاعتبار أن للتنظيم هدفا معينا يسعى للوصول اليه ، فان من الممكن تحديد وحـــدات العمل الضرورية لتحقيق هـــذا الهدف وتتضمن تلك الأعمال عادة أنشطة مختلفة فى مجالات الانتاج والخدمات · كذلك تنطـوى تلك الأعمال على أنشطة رقابية وادارية تهدف الى التنسيق بين وحدات العمل المختلفة وتأتى بعد ذلك عملية تجميع تلك الوحـــدات من العمل فى وظائف ، ثم تركيب الوظائف فى وحـــدات ادارية صـــغيرة وتجميع الوحدات الادارية الصغيرة فى وحدات ادارية اكبر ، وهكذا الى أن تصل بالتنظيم الى عدد من الادارات العليا أو الرئيسية ·

والمعيار الأساسى الذى تستخدمه نظريات التقسيم الادارى هـــو أن تتم عمليات التنظيم تلك بشكل يجعل نفقات العمل والأداء أقل ما يمكن · وعلى هذا الأساس فان نظريات التقسيم تعطينا الأسلوب التقليدى أو الكلاسيكى فى التنظيم Organizing والذى يتلخص فى الخطوات الآتية :

١ — تحديد الهدف

٢ — تعيين الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف

٣ ـ تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة فى وظائف (Jobs)

٤ ـ تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة فى أقسام sections

٥ ـ تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة فى ادارات departments

وتنظر نظرية التقسيم الى القسم أو الادارة (department) باعتباره مجموعة من الأنشطة ينبغى اعادة توزيعها علـى الأفراد العاملين بالقسـم أو الادارة ، وهنا تمثل مشكلة التوزيع Assignment Problem ركنا أساسيا من أركان النظرية حيث تنص على أنه فى حالة التنظيمات التى تتخذ شـكلا هرميا فان أى عمل يجب أن يحتوى على أنشطة تتعلق بادارة واحدة فقط وهى الادارة التى يعمل بها الفرد القائم بالعمل ٠

وقد حددت نظرية التقسيم الادارى أنه يمكن توزيع الأعمال على أجزاء التنظيم استنادا الى المعايير الآتية :

١ ـ الهدف أو الغرض	Purpose
٢ ـ المرحلة أو العملية	Process
٣ ـ الفـرد	Person
٤ ـ المكـان	Place

ويرى جوليك أن معيار التقسيم المناسـب يختلف من تنظيم الى تنظيم آخر بحسب الظروف السائدة والنتيجة المرغوبة ٠

يتضح لنا اذن أن نظريات التقسيم الادارى تركز على عملية تقسـيم التنظيم الى ادارات وبالتالى فهى تهتم بعنصرى التخصص specialization وتكوين الهيكل التنظيمى ٠ ولا يزال هدف الكفاءة هو ما تسـعى نظـريات التقسيم الادارى الى تحقيقه ، ولكن تركيز النظرية هو على أساليب ووسائل تحقيق الكفاءة ٠ وفى هذا الصدد تحدد النظريات عددا من المبادىء التى يجب اتباعها مثل مبادىء وحدة الأمر ، وتحديد نطاق الاشراف ، وتعادل السلطة والمسئولية ، وغير ذلك من مبادىء التنظيم التقليدية ٠

وبذلك فان نظريات التقسيم الادارى تتفق مع نظرية الادارة العلمية فى الاساس الفكرى الا أنها تختلف عنها فى نطاق التطبيق حيث ركزت نظريات التقسيم على المستوى الادارى للتنظيم بعكس نظرية الادارة العلمية التى ركزت على المستوى الفنى أو الانتاجى .

وبينما تنظر الادارة العلمية الى الأفراد والآلات والأعمال باعتبارها معطيات أو ثوابت ، فان نظريات التنظيم الادارى تنظر اليها على أنها مشاكل ينبغى على التنظيم أن يجد لها حلولا ومن هنا تكون ضرورة الوظائف الادارية المختلفة من تمويل ، ادارة أفراد .. لتحقيق التكافؤ فى العلاقات بين الرجال والآلات والأعمال .

ومازالت نظريات التقسيم الادارى تعتبر التنظيم نظاما مغلقا تتحدد فيه مشاكل المدخلات والمخرجات بمنطق داخلى بحت بغض النظر عن التغييرات الخارجية فى البيئة المحيطة .

نظرية مونى وريللى (١٩)

كمثال على نظريات التقسيم الادارى :

كان كل من مونى وريللى من رجال الأعمال الأمريكيين وهما يقدمان نظرية للتنظيم تتفق مع الاطار العام لنظريات التقسيم الادارى وتعكس الخبرة العلمية وأسلوب التفكير التطبيقى .

وتقوم النظرية على أساس مجموعات أربع من المبادىء التنظيمية هى:

١ ـ مبدأ التنسيق — The Coordinative Principle
٢ ـ مبدأ التدرج — The Scalar Principle
٣ ـ المبدأ الوظيفى — The Functional Principle
٤ ـ المبدأ الاستشارى — The Staff Principle

---

19. Mooney, J. D. and Rieley, A. C., The Principles of Organization, New York : Harper, 1939.

وفيما يلى تفسير لتلك المبادىء وما تنطوى عليه من افكار تساعد فى فهم حقيقة السلوك التنظيمى :

١ ـ يقوم مبدأ التنسيق على أساس توفير وحدة العمل فى سبيل تحقيق هدف محدد ٠ ولا يتوقف التنسيق فى رأى مونى وريللى على استخدام السلطة ، بل يتم ايضا من خلال وجود روح التعاون والحالة المعنـوية العالية بين أفراد التنظيم ٠

٢ ـ مبدأ التدرج (الهرمى) وينطوى على العمليات الفرعية الآتية :

(أ) القيادة
(ب) توكيل السلطة
(جـ) تحديد الوظائف

ويشير مبدأ التدرج الى تقسيم السلطة رأسيا وتحديد المســئوليات للوحدات التنظيمية المختلفة بحيث تتدرج السلطة والمسئولية من قمة التنظيم هبوطا الى قاعدته ٠

٣ ـ المبدأ الوظيفى ويشير الى عملية التخصص specialization وكمثال على الفرق بين التدرج والتخصـــص فان الفرق بين النقيب والعميد هو فرق الرتبة وبالتالى فهو يشير الى مبدأ التدرج ٠ على العكس من ذلك الفرق بين عميد فى الجيش وعميد فى البحـــرية يشير الى المبدأ الوظيفى او التخصص حيث نجد فروقا فى طبيعـــة أعباء كل منهما ٠

٤ ـ المبدأ الاستشارى وهو يحدد أن دور الاستشارى هو تقديم النصـــح والارشاد بينما التنفيذى مسئول عن النتائج وبالتالى يتحمل المسئولية وتفوض له السلطة ٠

من هذا نرى أن نموذج مونى وريللى مازال يتبع المذهب الكلاسيكى فى تركيزه على الأركان التنظيمية الأربعة الأساسية :

١ ـ الهيكل الرسمى
٢ ـ تدرج السلطة

٣ — التخصص وتقسيم العمل

٤ — نطاق الاشراف

عملية التنظيم فى ضوء النظريات الكلاسيكية :

تعتبر عملية التنظيم من الوظائف الأساســـية للادارة · ومن ثم فان التنظيم يحتل مكانا هاما فى تفكير المدير وواجباته · وهدفنا فى هذا البحث أن نقدم بعض الأفكار الأساسية عن الناحيتين الآتيتين :

١ — اسس ومبادىء التنظيم ·

٢ — دور المدير وواجباته فى عملية التنظيم ·

أسس ومبادىء التنظيم :

عمليــة التنظيــم هى التوزيع والترتيب المنظم للأفــراد الذين يعملون لتحقيق هدف محدد وتوضيح اختصاص ومسئولية كل منهم · أى أن كلمــة التنظيم تشير الى كيفية تجميع عدد من الأفراد ليتولوا مهمة تحقيق غــرض معين وتوزيع المسئوليات بينهم بشكل متجانس ومتناسق ·

مبادىء التنظيم :

هناك عدد من المبادىء الرئيسية التى تحكم عملية التنظيم منها :

أولا — نطاق الاشراف : Span of Control .

ويقصــــد به العدد الأقصى من الأفراد الذين يستطيع المدير الاشراف عليهم بكفاءة · ويحتل هذا المبدأ اهمية خاصة نظرا لأن زيادة عدد المرؤوسين يؤدى الى زيادة العلاقات الفردية بين المدير وبينهم بنسبة اكبر · فاذا زاد عدد المرؤوسين بشكل متوالية حسابية فان عدد العلاقات بين الأفراد يزداد بمتوالية هندسية ·

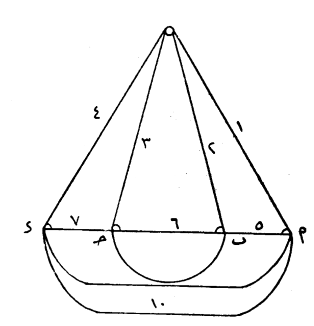
والمعادلة الآتية توضح هذه الحقيقة

عدد العلاقات = $\frac{ن (ن - ١)}{٢}$ حيث ن = عدد الافراد

فاذا كان هناك مدير و ٤ مرؤوسين فان عدد العلاقات التى تنشأ بينهم

يصبح $\frac{٥ (٥ - ١)}{٢}$ = ١٠ كما يتضح من الشكل الآتى :

شكل رقم (٤)



فاذا تصورنا أن عدد المرؤوسين ارتفع الى ٦ بدلا من أربعة نجد أن عدد

العـلاقات التى تنشـأ فى هذه المجموعة يصبح $\frac{٧ (٧ - ١)}{١}$ = ٢١

بدلا من ١٠ ٠

ومن ثم تتضح صعوبة عمليات الاشراف واهمية تحديد الرقم المناسـب الذى يمثل نطاق الاشراف الطبيعى لكل مدير ٠ ويجدر أن نذكر انه ليس هناك قاعدة ثابتة تحدد نطاق الاشراف لكل مدير اذ على العكس من الأفكار القديمة

والتى كانت تحدد نطاق الاشراف فى أرقام تتراوح بين ٦ – ١١ شخصا نجد أن الفكر الحديث يعتبر أن تحديد الرقم المناسب لنطاق الاشراف يتوقف على العوامل الآتية :

١ – مدى تجانس أو اختلاف العمل (أى طبيعة العمل ذاته) ٠
٢ – قدرة وخبرة المدير ٠
٣ – المستوى التنظيمى للمدير (خط اشراف أول أو أعلى) ٠
٤ – خبرة ومهارة ومستوى تعليم المرءوسين ٠
٥ – طبيعة المنظمة ومجالات عملها ٠

ثانيا تفويض السلطة : Delegation

ويقصد بتفويض السلطة أن يقوم أحد العاملين بالتنظيم ممن يتحملون أعبـــاء ومســـئوليات كبيرة بنقل جانب من أعبائه ومسئولياته الى بعض معاونيه ٠

ويشترط فى حالات تفويض السلطة أن يتم نقل جانب من السلطة يتعادل مع قدر الأعباء والمسئوليات التى انتقلت الى المستوى التنظيمى الأقل ٠

ولتفويض السلطة عدد من المزايا أهمها :

١ – توسع من نطاق عمل المدير حين يعجز عن ممارسة كل أعبائه بنفســـه ومن ثم يتاح لبعض الوظائف التى لم يكن يستطيع ممارستها ان تؤدى بمعرفة المعاونين ٠

٢ – تخفف عن المدير جانبا من أعباء الأعمال الروتينية وبالتالى :

(أ) توفر له وقتا أطول للتخطيط ٠
(ب) توفر له امكانيات أفضل للرقابة ٠

٣ – أن التفويض يجعل اتخاذ القرارات عند مسئوليات التنفيذ وحيث توجد مشاكل العمل ٠

٤ ـ ان التفويض يعتبر وسيلة تدريبية لتنمية المساعدين واعدادهم لتولى المناصب الادارية ٠

ورغم اهمية ومزايا تفويض السلطة ، الا أن هناك عـددا من المديرين الذين يقاومون فكرة التفويض ويميلون الى تركيز الأعبـاء والمســئوليات كلها فى أيديهم ٠

وهناك بعض الأسباب لهذه المقاومة منها :

١ ـ تردد المدير فى الاعتراف بعجزه عن القيام بكل اعبائه ومسئولياته ٠
٢ ـ تقاليد العمل القديمة او الموروثة ٠
٣ ـ رغبة الأفراد فى زيادة قوتهم ونفوذهم فى المنظمة ٠
٤ ـ ازدياد نفقات التفويض فى الســلطة حيث انها تحتــاج الى تدريب المساعدين وتحمل اخطائهم ونتائجها ٠

ثالثا ـ مبدا المسئولية الفعلية :

ينص هذا المبدأ على أن تفويض الســلطة لا يعفى المدير من مسئولياته عن اعمال مرؤوسيه بل يظل مسئولا عن نتائج اعمال وتصرفات معــاونيه ٠ واهمية هذا المبدأ تكمن فى أن شعور المدير وادراكه بمســئوليته حتى بعـد تفويض جانب من ســلطاته الى معاونيه يجعــلانه اكثر اهتمــاما بالرقابة والمتابعة ، وعدم اغفال اى جانب من جوانب العمل اعتمادا على أن معاونيه يتحملون مسئوليته ٠

رابعا ـ مبدا وحدة الأمر : Unity of Command

ويشـــير هـذا المبدأ ـ مبدأ وحدة الأمر ـ الى خاصية هامة يجب أن تتوافر فى التنظيم وهى أنه لا يجوز لأى فرد أن يتلقى تعليماته من أكثر من مشرف واحد فى نفس الوقت ٠ ان تفادى هذا المبدأ يترتب عليه مشاكل عديدة حيث يصعب على الفرد فى تلك الحالات تبين ما يجب عليه عمله ٠ مثال ذلك لو تلقى احد العاملين اوامر متناقضة من عدد من المشرفين فى ذات الوقت

فانه يكون فى موقف يتسم بالحيرة وعدم الوضوح ، ومن ثم تنخفض كفاءته وقد تتأثر معنوياته ويؤدى هذا فى النهاية الى انخفاض الانتاجية ٠

خامسا ــ مبدأ الاتصال :

وينص على أن أى مدير أو مشرف على أى مستوى فى التنظيم يستطيع أن يتصل بالمشرفين الآخرين ويتخذ القرارات والخطط ويضـــع أو يتخذ أى اجراء يدخل فى نطاق مسئوليات هؤلاء المشرفين الآخرين بشرط :

١ ــ أن يتم الاتصال بمعرفة وموافقة الرئيس المباشر لمن يتم الاتصال بهم ٠

٢ ــ أن يوافق الرئيس المباشر لمن يعنيهم الأمر على الاجــــراءات المطلوب اتخاذها ٠

سادسا ــ مبدأ الوضوح :

يجب أن تكون كافة الواجبات والسلطات والمسئوليات والعلاقات بين كافة الأفراد فى التنظيم واضحة وضوحا تاما ومسجلة كتابة ٠ بمعنى ان كل الاختصاصات الفردية والجماعية وطبيعة العلاقات التى تربط أجزاء التنظيم ببعضها البعض مكتوبة ومسجلة ومن أهم أدوات هذا المبدأ :

١ ــ السياسات المكتوبة (سياسة الاختيار ، سياسة التدريب) ٠

٢ ــ اللوائح والنظم (لائحة مشتريات ، لائحة مخازن ، لائحة جزاءات) ٠

٣ ــ الخرائط التنظيمية للمنظمة ككل ولكل جزء من أجزائها ٠ والخريطة التنظيمية عبارة عن تصوير للأجزاء الرئيسية وعلاقاتها المتبادلة ٠

٤ ــ أوصاف الوظائف للعاملين فى التخصصات والمستويات المختلفة ٠

٥ ــ دليل العمل الذى يحدد اختصاصات كل ادارة أو قسم بالمنظمة ٠

٦ ــ الدورات المستندية ٠

سابعا ـ مبدأ الادارة بالاستثناء :

ان تطبيق المبادىء السابقة يتيح للمديرين التخفف من الأعباء الروتينية والتركيز على حل المشـــاكل العارضة وتحليل المواقف الاستثنائية وبالتالى ترتفع الكفاءة ٠

ثامنا ـ مبدأ التفرقة بين التنفيذيين والاستشاريين :

يفرق هذا المبدأ بين التنفيذى وهو من يملك سلطة اصـــدار الأوامر ، والاستشارى وهو الذى يقدم التوصيات دون أن يملك حق اصدار الأوامـــر أو اتخاذ القرارات فى شأن تنفيذها ٠ ومن الأمثلة على التنفيذيين :

ـــ رجال الانتاج ٠

ـــ رجال البيع ٠

أما الاستشاريون فيضمون الفئات الآتية :

ـــ العاملون فى ادارة الأفراد ٠

ـــ العاملون فى ادارات البحوث ٠

ـــ المهندسون المسئولون عن أعمال التصميمات ٠

ـــ العاملون فى ادارات ضبط الجودة ٠

ـــ العاملون فى الشئون القانونية ٠

ـــ المراقب المالى ومن يعمل معه ٠

ومن المشـــاكل التنظيمية الأساســية ضرورة التوفيق بين التنفيذيين والاستشاريين فى التنظيم ، ويتم هذا باستخدام الأساليب الآتية :

ـــ تعريف الاستشاريين بطبيعة عمل التنفيذيين ومشاكلهم ٠

ـــ تدريب الاستشاريين على أسلوب الاقناع بدلا من الأمر ٠

ـــ محاولة الجمع بين الفئتين لحل خلافاتهما بشكل مباشر ٠

تلك هى بعض المبادىء الأساسية التى تحكم عملية التنظيم ، والآن يجدر بنا أن نحدد كيف يتم تنظيم منظمة (أو جزء من منظمة) حيث تمر عمليـــة التنظيم بالخطوات الآتية :

١ ــ تحديد هدف المنظمة (أو الأهداف التى تسعى الى تحقيقها) ٠

٢ ــ تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها حتى يتحقق الهدف (أو الأهداف) ٠

٣ ــ تحليل تلك الأعملل وتوصيفها بدقة ٠

٤ ــ تجميع كل نوع من الأعمال المتشابهة أو المتكاملة فى وظيفة محددة ٠

٥ ــ تجميع الوظائف المتشابهة أو المتكاملة فى مجموعة وظيفية محددة ٠

٦ ــ تجميع المجموعات الوظيفية المتشـــابهة أو المتكاملة فى وحدة محددة (قسم ادارة ٠ ادارة عامة) ٠

٧ ــ تحديد عدد المستويات التنظيمية أستنادا الى مبدأ نطاق الاشراف ٠

٨ ــ تحديد العلاقات بين الأجزاء والمستويات المختلفة فى المنظمة من خلال الخريطة التنظيمية ٠

والآن ننتقل الى الحديث عن واجبات المدير ودوره فى عملية التنظيـم وكيف يتولى تنظيم عمل معين ؟

ان مسئولية المدير فى عملية التنظيم تتلخص فى ضرورة قيامه باعـداد جو العمل بما يسمح بوضع خطط العمل موضع التنفيذ ٠ ويتم ذلك باتباع الاجراءات الآتية :

١ ــ أن يتأكد من وجـــود العدد الكافى من العاملين لأداء أنواع العمـــل المختلفة حسب الخطط الموضوعة ٠

٢ ــ أن يوجه وقته ويوزعه بحيث يتوفر القدر الكافى من الاشراف لكل من العاملين فى الوقت المناسب ٠

٣ ــ العمل على تجهيز متطلبات العمل من مواد ومستلزمات مختلفة بحيث تتوفر لدى العاملين عند بدء العمل ٠

٤ ـ اعداد الأوامر وتوزيع العمل بين الأفراد مقدما بحيث يعلم كل فـرد ما هو مطلوب منه قبل بدء العمل بوقت كاف ٠

٥ ـ التاكد من وجود كل الأدوات والمعدات اللازمة للعمل ٠

٦ ـ متابعة العمل والتنفيذ وادخال التعديلات المناسبة ٠

المبحث الخامس

تقييم عام لنظريات التنظيم الكلاسيكية

من التحليل السابق لنظريات التنظيم الكلاسيكية نستطيع ان نحـدد بعضا مـن نقاط الضعف الأساسية التى تعانى منها تلك النظـريات والتى تعمل بالتالى على تقليل فعاليتها فى تفسير السلوك التنظيمى تفسيرا صادقا ٠

كذلك فان هـذا الفشل فى التفسير يستتبعه عـــدم امكان النظـرية الكلاسيكية الاسهام فى التنبؤ بالسلوك التنظيمى أو محاولة السيطرة عليه٠

اولا : تعارض وتناقض المبادىء التى تقدمها

النظرية الكلاسيكية

جرت عـادة أصحـاب النظريات الكلاسيكية على تلخيص الجوانب الأساسية من نظرياتهم فى شكل مبادىء بهدف أن يسترشد بها الاداريون فى ادارة وتوجيــه التنظيمات التى يشرف عليها ٠ وقد سبق أن أوضحنا فى مجـال تقييمنا لنظرية البيروقراطية لماكس ويبر ، كيف أن بعضها مـن المبـــادىء التى يقدمها كاسس للتنظيم المثـالى قـد تكون متعارضـة او متناقضة أى أنــه لا يمكن تطبيق مبدأين منهما فى ذات الوقت ٠ مثـــال ذلك ماتبين من أن مبدأ الادارة بالسلطة استنادا الى تدريج السلطة هرميا يتناقض مع مبدأ الخبرة والتدريب كأساس للترقى فى الوظائف ٠

ولقد عالج هربرت سيمون هذا الجـــانب من الضعف والقصور فى النظرية الكلاسيكية بشىء مـن التفصيل ، ونحن نعرض هنا للآراء والأدلة

التى قدمها لتبرير وجهه نظره القائلة بأن لكل مبدأ من مبـــادىء الادارة الكلاسيكية مبدأ آخـر على الأقـل يعارضـه ويلغيه ، وأن نظـرية التنظيم الكلاسيكية ليس فيها ما يرشد الى أى المبادىء يستخدم فى موقف معين(٢٠) ·
ويعطى سيمون بعض الأمثلة لمبـادىء التنظيم التى روجت لهـا نظريات التنظيم الكلاسيكية ومنها :

١ ـ ترتفع الكفاءة الادارية بتطبيق مبدأ التخصص فى العمل ·

٢ ـ ترتفع الكفاءة الادارية بتنظيم أعضاء الجماعة فى شكل هرمى حيث تزيد السلطة فى المستويات الأعلى وتنخفض فى المستويات الأدنى ·

٣ ـ كلما كان نطاق الاشراف اقل ، كلما زادت الكفاءة الادارية ·

٤ ـ تزيد الـــكفاءة الادارية اذا تم تجميع الأعمال والأنشـــطة المختلفة فى التنظيم طبقا للهدف ، العميل ، المكان ، أو المرحلة ·

ويقول سيمون أن هذه المبادىء تبدو بسيطة وواضـــحة ، وبالتالى فقد روجت لها النظريات الكلاسيكية للتنظيم · كما نجـد كثيرا من خبراء الادارة والتنظيم يشجعون رجال الأعمال على تطبيقها فى تنظيماتهم حيث أن فائدتهـا وفعاليتها واضحة · ولكن هل حقيقة تخلو تلك المبادىء مـن الغموض أو التناقض ؟ لنناقش كلا منها محاولين الاجابة على هـذا السؤال الهام ومن خـلال تلك المناقشة يـمكن أن نصل الى تقييم حقيقى لجـدوى وصلاحية النظرية الكلاسيكية :

١ ـ مبدأ التخصص : Specialization

ينادى مبدأ التخصص بأن الكفاءة الادارية تميل الى الارتفـاع اذا زادت درجـة التخصص · ولكن هـل يعنى هـذا أن أى زيادة فى

---

20) Simon, H.A. Administrative Behavior, N.Y. : Co., 1945. pp. 20 — 44.

التخصص ستؤدى الى زيادة الكفاءة الادارية ؟ لناخذ المثال التالى الذى يضربه سيمون (٢١) اذ يتساءل ايهما اكثر كفاءة :

ـــ أنْ يتم وضـــع خطـــة للتمريض بمقتضاها تقـوم مجموعة مـــن المرضـــات بخدمة منطقـــة معينة بحيث يقمن بكافة أعمـــــال التمريض فى المنطقـــة (المدارس ، الزيارات المنزلية وعمليـــات مكافحة الأمراض المعدية) •

٢ ـ أن يتم وضـــع خطـــة للتمريض تقـوم بمقتضاها مجمـوعات مختلفة من المرضات على الواجبات الطبية المختلفة داخـل المنطقة الواحدة • فتصبح هناك مجموعات تختص بالزيارات المنزلية وأخرى تختص بالرعاية الصحية فى المدارس ، بينما تختص ثالثة بمكافحة الأمراض المعدية •

لو تأملنا كلا من البديلين السابقين لوجدنا أن شرط أو مبدأ التخصص متوفر فى كل منهما ، البديل الأول يقوم على التخصص الجغرافى ، والبديل الثانى يقوم على التخصص الوظيفى •

ولكن السؤال الأهم هو : أى من البديلين أفضل من وجهة نظر الكفاءة ؟

نجد أن مبـدأ التخصص لا يساعدنا فى الاختيار كما أن النظـرية الكلاسيكية لا تحدد الشروط التى تســاعد على الاختيار ، وعلى هذا يذهب سيمون الى القــول بأن بساطة مبدأ التخصص ليست الا بساطة خادعـة حيث انها تخفى غموضا اساسيا حيث ان التخصص ليس شرطا من شروط الكفاءة الادارية ولكنه صفة أو خاصية طبيعية من خصائص الجهود الانسانية الجماعية مهما اختلفت درجة الكفاءة ، فالعمل قد يكون قليل الكفاءة برغم التخصص • أى أن توافر عنصر التخصـــص اذن ليس من المبررات التى تجعلنا نفترض الكفاءة فى العمل بشكل تلقائى •

21) Simon, H., Op. Cit., p. 21.

وبالتالى من هـذا التحليل يبرز لنا كيف أن مبـدأ التخصص الذى افترضت النظرية الكلاسيكية أنه يـؤدى الى زيادة الكفاءة الاداريـة ليس سوى شـعار لا يحتوى على الفكر السـليم الذى يساعد الادارى فى عملية الإختيار والمفاضلة بين اشكال واساليب التخصص المختلفة ٠

١ ـ مبدأ وحدة الأمر (Unity of Command)

توضح نظرية التنظيم الكلاسيكية أن الكفاءة الادارية ترتفع اذا نظم أعضاء التنظيـم على شكل هـرمى بحيث تتركز السلطـة فى المستويات الادارية العليا من التنظيم ٠ وتطبيق مبدأ وحدة الأمر يتطلب تفسير معنى كلمة السـلطة Authority ٠ ان المعنى الشائع للسلطة هـو ان يقبـل شخص أن يسلك طريقة تتفق مـع قرارات شخص آخر بغض النظر عـن تقديره الشخصى لمزايا هـذه القرارات ٠

وبناء على هذا التفسير للسلطة فان مبدأ وحـــدة الأمر لا يمكن الا ان ينطبق حيث يستحيـل على أى انسان أن يتصرف وفقـا لتعليمات او اوامر متناقضة فى ذات الوقت ٠ وعلى هـذا فالمعنى الأسلم لمبدأ وحـدة الأمر هو كمـا يفسره جـوليك بأنه عند اعداد التنظيم لا ينبغى أن يوضـع انسان فى موقف يجعله يتلقى اوامر من أكثر من شخص واحـــد فى ذات الوقت (٢٢) ٠ ولكن الخطأ الأساسى فى مبدأ وحدة الأمر أنه يتناقض مـع مبدأ التخصص حيث انه فى حالات كثيرة يتطلب اتخاذ القـرارات الرجوع الى عدة مستـويات ادارية أو عـدة تخصصات للاحاطة بالمشكلة مـوضع البحث ، وبالتالى فاذا انطبق مبدأ وحدة الأمر فقد يعنى هـــذا عدم تطبيق مبـدأ التخصص الا اذا تمت الاسـتعانة بمستشارين لاعطـاء النصيحة (بدلا من الأوامر) ٠

---

22) Gulik, Notes on the Theory of Organization in Gulik and Urwick, Op. Cit., p. 6.

من ناحية اخرى فقد اوضحت الدراسات أن النظرية الكلاسيكية تصور او تصف وضعا مثاليا تكون فيه العلاقة واضحة ومحددة بين المرؤوسين ورئيس واحد فقط ٠ اهم من هذا أن العلاقة قاصرة على حدود العمل كما تحددها القواعد الداخلية ، وبالتالى فحدود السلطة التى يمارسها الرئيس قاصرة على واجبات العمل فحسب ، وهذه واضحة ومعروفة للطرفين ٠

على العكس من هذا فالنظرية الاجتماعية الحديثة كما تبلورت فى دراسات الجماعات الصغيرة Small Groups ونظرية الدور تصور المرءوس على انه بؤرة حلقة من الاتصالات والعلاقات التى تنشأ بحكم شغله لمركز معين فى التنظيم ٠ وهذه العلاقات غير محدودة فى اطار ضيق يصعب التنبؤ بحدودها وفيها يكون المرؤوس فى وضع يجعله يتلقى اوامر وتعليمات متعددة بل وقد تكون متناقضة من افراد ومصادر مختلفة ٠ ولذلك فاننا نعود مرة اخرى الى اثارة السؤال الهام ، ما هى الشروط التى يجب أن تسود حتى يمكن تطبيق مبدأ وحدة الأمر ؟ ٠

ومن ناحية أخرى ، ما هى أسس الاختيار والمفاضلة بين مبادىء التنظيم المختلفة فى حالة تعارضها ؟ بمعنى : هل نضحى بمبدأ التخصص فى سبيل تطبيق مبدأ وحدة الأمر ، أم العكس ؟ تلك الأسئلة على أهميتها لم تجد اجابات فى النظريات الكلاسيكية للتنظيم ، الأمر الذى يجعل تلك النظريات قليلة الفائدة فى التطبيق العملى ٠

٣ ـ مبدأ نطاق الاشراف Span of Control

يقوم مبدأ نطاق الاشراف على فرض أساسى هو انه كلما كان نطاق الاشراف ضيقا ومحدودا فى عدد قليل من الأفراد الذين يشرف عليهم أى رئيس ، كلما أدى هذا الى زيادة الكفاءة الادارية وتحسن نوعية العمل والأداء ٠

ولكن صعوبة تطبيق مبدأ نطاق الاشراف تتضح من كونه يتعـارض مع مبدأ آخر من مبادىء التنظيم ، هو مبدأ تقليل عدد المستويات التنظيمية ٠ ان تضييق نطاق الاشراف يؤدى الى زيادة عـــدد المستويات التنظيمية ، كذلك فانه سوف يتعارض مـع مبدأ وحدة الأمـر حيث يؤدى الى احتمال تعدد مصادر الأوامر بالنسبة لأى عضو من اعضاء التنظيم ٠

وقد سار المفكرون الكلاسيكيون فى اتجاه تأييد وتأكيد فكرة نطـاق الاشراف بطريقة مجـردة بحتة abstract اى طريقة لا تأخذ الاعتبـارات الواقعية للتنظيمات الفعلية فى الاعتبار ٠ فقد روج البعض للفكرة القائلة بأن نطاق الاشراف يجب الا يتعدى ١١ ولا يقل عن ٣ ٠ ولا شك أن التفكير العلمى السليم لا يقبل مثل هذا التحديد التحكمى اذ أن نطاق الاشراف يتحدد واقعيا بفعل العلاقة بين المتغيرات الآتية :

— مهارة المشرف وقدراته وتكوينه النفسى والاجتماعى ٠
— مهارات المرؤوسين وقدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية ٠
— طبيعة العمل الذى يقوم به المرءوسون ٠
— طبيعة الظروف المحيطة بالتنظيم والهدف الذى يسعى اليه ٠
— التكوين الداخلى للتنظيم ٠

أن المشكلة الأسـاسية التى يثيرها مبدأ تضييق نطـاق الاشراف انه فى حالة تطبيقه يؤدى الى مزيد من الروتين والجمود فى الاجراءات حيث أن الاتصـالات بين أعضاء التنظيم يجب أن تصـعد الى أعلى حتى تصـل الى مستوى اشرافى عام ٠ مثال ذلك اذا حدث خلاف بين مجموعتين من رجال الحسابات يشرف على كل منهما رئيس فانه لن يحل الا اذا رفع الى رئيس عام للمجموعتين على مستوى ادارى أعلى ٠ وفى حالة التنظيمات الكبيرة ذات المستويات التنظيمية المتعددة ، فان هذا يعنى تعقيـدا فى الاجراءات وطولا فى الوقت اللازم للوصول الى قرار وماقد يؤدى اليه ذلك من خسائر بالاضافة الى الآثار النفسية والاجتماعية السيئة التى تنعكس على أعضاء التنظيم أنفسهم ٠ ومـن ناحية أخرى فان توسيع نطاق الاشراف بهـدف

تقليل عدد المستويات التنظيمية قد يؤدى الى انخفاض الكفاءة الادارية والتنظيمية اذا اضطر المشرف الى الاشراف على عدد من المرؤوسين يزيد عن طاقته وقدراته ٠ مرة أخرى نعود الى السؤال التقليدى الذى تعجز نظرية التنظيم الكلاسيكية عن اجابته : ما معيار الاختيار بين هذه البدائل ؟

ثانيا : عدم واقعية الفروض التى تقوم عليها النظريات الكلاسيكية :

من الانتقادات الأساسية التى توجه الى النظريات الكلاسيكية للتنظيم انها تستند الى عدد من الفروض غير الواقعية عن السلوك الانسانى وطبيعة الدوافع التى توجه هذا السلوك ٠ من ذلك افتراض صفة الرشد فى أعضاء التنظيم ٠ وصفة الرشد هذه تعنى أن عضو التنظيم (عاملا كان أو مديرا) حين يواجه بموقف يتطلب اتخاذ قرار فانه يعمد الى اختيار القرار الذى يحقق أقصى قدر من المنفعة ٠ فالانسان فى النظرية الكلاسيكية يسعى اساسا الى تعظيم المنفعة ٠ وانطباق صفة الرشد هذه تتطلب توافر شرطين هما :

١ ــ ان الانسان يعلم قيمة كل بديل بالنسبة لمدى النتيجة المتوقعة لتطبيقه ٠ كذلك فان الانسان لديه سلم تفضيل يرتب على اساسه الحاجات والرغبات المختلفة التى يسعى الى تحقيقها وبالتالى فليست هناك مشكلة اختيار حقيقية ٠

٢ ــ أن الانسان لديه معلومات كاملة وصحيحة عن الظروف المحيطة وكل تغير فيها ، وتطبيق هذا المبدأ بالنسبة للتنظيم يفترض أن الشخص الرشيد حين يواجه بعدد من البدائل المختلفة ذات التكلفة المتماثلة فانه يختار البديل الذى يحقق أقصى قدر من الأهداف التنظيمية ، وبالعكس فى حالة وجود عدد من البدائل التى تحقق نفس القدر من الأهداف التنظيمية فان الاختيار يقع على البديل الذى يتكلف أقل ما يمكن ٠ ولكن هذا الموقف المثالى لا يتحقق عادة حيث ان هناك حدودا على الرشد الانسانى منها :

— حدود تنبع من قدرات الشخص ومهاراته وتكوينه الفسيولوجى ، وما يؤمن به من قيم وفلسفات وعقائد ٠

— كذلك هناك حدود على كمية وجودة المعلومات التى تصل الانسان ومدى صحتها ففى كثير من الأحيان يتطلب الحصول على المعلومات نفقة أو جهدا لا يحتملهما الشخص ٠

وبالتالى فاننا لا نستطيع قبول فرض الرشد على علاته كما تقدمه النظرية الكلاسيكية ٠

ثالثا : اغفال العلاقات الانسانية

واحتمالات الصراع الانسانى فى التنظيم

تتجه النظريات الكلاسيكية للتنظيم الى جانب واحد فقط من الصورة ، وهو الجانب الرسمى الذى وضعه مخطط التنظيم ، وبالتالى فهى تتنبأ فقط بالنتائج المقصودة أو المتوقعة ٠ ولكن الى جانب هذا التنظيم الرسمى توجد تنظيمات أخرى غير رسمية تنشأ نتيجة لوجود الأفراد فى مجموعات حيث يتم التفاعل والترابط بينهم ، وبالتالى يخلق داخل التنظيم الرسمى تنظيما آخر له مستويات سلطة ومراكز قوة قد تختلف تماما عن التنظيم الرسمى ٠ وقد أثبتت دراسات ألتون مايو (٢٣) فى شركة وسترن اليكتريك أن عادات وقيم التنظيمات غير الرسمية تستطيع أن تؤثر على الانتاجية تأثيرا ايجابيا أو سلبيا تبعا لدرجة العلاقة ونوعها بين أهداف التنظيم غير الرسمى وأهداف التنظيم الرسمى ٠ أى أن التنظيم غير الرسمى أحد المتغيرات الرئيسية التى تحكم السلوك التنظيمى التى أغفلتها النظرية الكلاسيكية ٠

---

23) Mayo, E. The Human Problems of Industrial Civilization. Op. Cit.

من ناحية اخرى فان النظريات الكلاسيكية للتنظيم لمتدرك احتمـال وجود خلافات او صراعات داخلية بين افراد التنظيم او الجماعات المختلفة به نتيجة لاختلاف المصالح والأهداف الشخصية · لقد افترضت النظـريات الكلاسيكية أن عمل كل انسان محدد وواضح وان العلاقات التنظيمية واضحة تماما وأن الهيكل الرسمى للتنظيم هـو النمط الوحيد للاتصالات بين اعضاء وجماعات التنظيم · ولكن الدراسات العلمية الحديثة اثبتت وجود صراعات داخلية بين فئات التنظيم المختلفة مثل الصراع الذى يوجد دائما بين التنفيذيين والاستشاريين (٢٤) ، كذلك اوضـح بعض الباحثين احتمـال قيام تحالفات Coalitions بين بعض اعضاء التنظيم فى مواجهة البعض الآخر (٢٥) ·

رابعا : اغفال عمليات اتخاذ القرارات فى التنظيم :

ان الصفة العامة للنظريات الكلاسيكية للتنظيم ، انها تركز اهتمامها على التكوين الداخلى للتنظيم structure وتوزيع الوظائف والواجبـات بين اجزاء التكوين · ولكنها تغفل عنصرا هاما من عناصر السلوك التنظيمى هو عملية اتخاذ القرارات decision-making process والمتغيرات المؤثر عليها · ان الفائدة العملية من نظرية التنظيم ان تحدد كيف يتم اتخاذ القرارات الادارية وما هى العوامل المؤثرة فى ذلك حتى يسـتطيع الممارس الافادة من النظرية فى رفع مستوى الكفاءة الادارية · وفى هذا المجال فان النظريات الكلاسيكية تقصر عن تحقيق هذه الفائدة ·

خامسا : القضاء على الحرية الفردية وتحويل الانسان الى آلة :

تتركز بعض الانتقادات للنظرية الكلاسيكية فى أنها تنظر الى الانسان على أنه آله ، وكيف يؤدى هذا الى تقييد حرية الفرد والقضاء على شخصيته واجباره على اتباع أنماط من السلوك لا تتفق مع متطلبات الشـــــخصية

---

24) Dalton, M. Men Who Manage. N.Y.: Wiley, 1959.

25) Cyert, R.M. and March, J. A. Behavioral Theory of the Firm Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1963.

الانسانية المتطورة (٢٦) • ان مواصفات وخصائص التنظيم الرسمى تجبر الفرد على الخضوع والطاعة وعدم استخدام قدراته وطاقاته الذهنية الأمر الذى ينتهى به الى حالات الاحباط frustration وغيره من صور المرض النفسى • ويصل بعض الكتاب فى انتقادهم الى حد التأكيد بأن هناك تناقضا بين مواصفات التنظيم الرسمى كما تحددها النظريات الكلاسيكية وبين خصائص الشخصية الانسانية (٢٧) •

وسوف نعود الى تفصيل هذا الرأى وما يستند اليه من أدلة فى الجزء التالى من البحث الخاص بنظريات التنظيم المعدلة •

★ ★ ★

26) Argyris, C. Personality and Organization, N. Y. Harper, 1957.

27) Ibid.

الفصل الرابع

نظريات العلاقات الانسانية

The Human Relations Approach

تمهيـــد :

لقـد نمـا اتجـاه العلاقـات الانسـانية وتطور كرد فعل للاسلوب الكلاسيكى فى النظر الى التنظيم ٠ ولذلك نجد ان حركة العلاقات الانسانية كانت بمثابة دعوة الى تصحيح المفاهيم والمبادىء التى رسخت فى الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسـيكية حيث ركزت حركة العلاقات الانسانية على بعض العناصر التنظيمية التى لم تلق الا اهتمـاما جانبيا من النظريات الكلاسيكية ٠

ويعتبر ألتون مايو الممثل لهذا الاتجـــاه فى التفكير التنظيمى حيث اسهمت الدراســـات التى قام بها فى مصـــانع شركة ويســـترن اليكتريك (مصانع هوثورن) على لفت الأنظار الى دور العلاقات الانسانية وأهميتهـا فى السلوك التنظيمى ٠ كذلك يرتبط بمدرسة العلاقات الانسانية اسم كورت ليفين (١) بدراساته فى مجال الجماعات الصغيرة وديناميكية الجماعات ٠

وقد اكتشف ألتون مايو وزملاؤه أن :

١ ـ كمية العمل التى يؤديها العامل (وبالتالى مستوى الكفاءة والرشـــد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وانما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية ٠

---

1) Lewin, K. A Dynamic Theory of Personality. N.Y., 1935.
——— Principles of Topological Psychology, N.Y., 1936.
——— Field Theory in Social Science. N.Y., 1951.

٢ – ان المكافات والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا فى تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا ٠

٣ – ان التخصص الدقيق فى الأعمال ليس بالضرورة هو اهم اشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الانتاجية ٠

٤ – ان العمال لا يسلكون ويجابهون الادارة وسياساتها كافراد وانما يسلكون بأعتبارهم اعضاء فى جماعات ٠

أن هناك اختلافات جوهرية فى المنطق واسلوب التفكير بين نظرية التنظيم الكلاسيكية وبين اتجاه العلاقات الانسانية ٠ فقد كانت نظريات التنظيم الكلاسيكية تركز على الجانب الفسيولوجى من الانسان باعتباره المحدد الأساسى لكمية العمل التى يستطيع القيام بها ، وبالتالى عمدت الى تنمية وتطوير دراسات الوقت والحركة للتوصل الى انسب الطرق لأداء العمل اخذا فى الاعتبار المواصفات الفسيولوجية للعامل ٠

وعلى النقيض من ذلك نجد حركة العلاقات الانسانية تكاد تهمل هذا الاعتبار الفسيولوجى وتركز على البعد الاجتماعى للطاقات الانسانية ٠ ولقد كانت هذه الظاهرة موضع ملاحظة فردريك تايلور وهى ظاهرة تقييد العمال للانتاج ، او كما كان يطلق عليها اسم soldiering ولكنه اخطأ تفسيرها وعزاها الى ضعف التخطيط والرقابة الادارية وسوء تنظيم العمل ولم يكتشف العنصر الاجتماعى فيها ٠

كذلك نجد ان حركة العلاقات الانسانية تعتبر ان الحوافز غير الاقتصادية (أو ما يطلق عليه الحوافز المعنوية) تلعب دورا فى تشجيع العمال على الانتاج ٠ بعكس نظريات التنظيم الكلاسيكية التى كانت ترى الأجر والمكافات الاقتصادية على انها الحوافز الوحيدة التى يمكن ان تحفز العامل الى الانتاج ٠ ولا شك أن هذا الاختلاف ليس وليد الصدفة وانما هو الفرق الجوهرى فى فروض كل من الاتجاهين الكلاسيكى والانسانى عن طبيعة الانسان وحقيقة دوافعه ٠

فالاتجاه الكلاسيكي كان يفترض ان العامل الة رشيدة وبالتالى فسلوكه موجه الى تحقيق اهداف محددة وانه فى سلوكه الرشيد هذا يسعى الى تحقيق اقصى منفعة ممكنة . ومن ثم كان تصور ان العامل العاقل لابد ان يزيد انتاجه اذا كانت هذه الزيادة فى الانتاج تؤدى الى زيادة فى المنفعة المادية بزيادة الأجر . ولكن من ناحية أخرى نجد الاتجاه الانسانى يصور الانسان على انه كل لا يتجزأ وهو يتكون من تركيب نفسى واجتماعى وحضارى معين الى جانب التكوين الفسيولوجى . وان الانسان يسعى الى اشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية . بل منها ايضا المعنوية التى لا يشبعها الأجر او الزيادة فيه . ان الاتجاه الانسانى اذن يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدلا منها مبدأ الرشد المحدود الذى يأخذ فى الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التى تمنع الانسان عادة من أن يصل الى الحد الأقصى من الاشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة امامه وتقييد قدرته على الاختيار . ان الاتجاه الانسانى اذن اكثر واقعية فى هذا المجال من الاتجاه الكلاسيكى .

كذلك نجد ان الاتجاه الكلاسيكى يركز على اهمية التخصص وتقسيم العمل . وتقوم النظريات الكلاسيكية على افتراض أن الكفاءة والانتاجية ترتفعان مع كل تقسيم للعمل وكلما زادت درجة التخصص . وعلى العكس من هذا فان الاتجاه الانسانى لا يرى فى التخصص المطلق الكامل اساسا صالحا للانتاج الكفء المتزايد . بل على العكس من ذلك فقد يؤدى التخصص الدقيق الى آثار عكسية بتخفيض الانتاج وانهيار الكفاءة . واساس هذا التفكير ان تقسيم العمل الى درجة بعيدة وزيادة التخصص تؤدى الى :

١ ـ ان الانسان يؤدى عملا محدودا لا يستغل كل طاقاته الانسانية ومواهبه وقدراته الأمر الذى يضفى عليه شعورا بعدم الأهمية وبالتالى يقلل من رضائه عن عمله ويوجد شعورا بالاستياء .

٢ ـ ان التخصص الدقيق وتقسيم العمل الى اجزاء بسيطة للغاية يؤديان عادة الى تنميط الأداء بحيث يمضى العامل ساعات طويلة وهو يكرر

ذات العملية الروتينية ، الأمر الذى يؤدى الى السأم والملل وبالتالى ينعكس ذلك على الانتاجية ٠

٣ ــ يرتبط بالتخصص وتقسيم العمل الدقيق أن يصبح العمل فرديا الى درجة كبيرة وبالتالى تقل الروابط الاجتماعية بين العاملين ويسودهم شعور بالانعزالية والوحدانية مما يقوى فيهم الشعور بالملل والاستياء ٠

٤ ــ من ناحية اخرى فان التخصص الزائد يقلل من قدرة الانسان على ادراك المشاكل التى تقع خارج دائرة اختصاصه ، وبالتالى تقل كفاءته فى العمل بصفة عامة اذ يصبح اسيرا لعملية معينة لا يعرف سواها ٠

٥ ــ واخيرا فان هذا التخصص الدقيق فى الفرد ينمى شعور بالاقليمية أى انحصار اهتماماته فى دائرة محدودة ومن ثم يفقد القدرة على رؤية اهداف ومصالح التنظيم بصفة عامة ٠

كل تلك الآثار الضارة قد تنجم عن التوسع فى تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، ومن ثم يمكن ان نفسر الفرض الذى قامت عليه حركة العلاقات الانسانية من ان التخصص ليس بالضرورة أحسن أنواع التنظيم ، كذلك يمكن تفسير الدعوة الى تكبير العمل واشراك العمال فى الادارة التى تنادى بها نظريات العلاقات الانسانية ٠

واخيرا فان حركة العلاقات الانسانية كشفت عن اهمية الجماعات فى تحديد سلوك العمال ٠ ان السلوك الفردى للعامل انما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها ٠ وبالتالى لا يمكن النظر الى العمال على أنهم أفراد منعزلين كما فعلت النظريات الكلاسيكية ، بل يجب النظر اليهم باعتبارهم أعضاء فى جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد ٠ والمشكلة الأساسية اذن ان تلك التقاليد والقواعد اذ تؤثر على السلوك الفردى للعامل وتحركه فى اتجاه دون آخر قد تكون عقبة فى سبيل تحقيق

اهداف التنظيم اذا اختلفت او تناقضت اهداف الجماعة مع الأهداف التنظيمية العامة ٠

وبناء على الفروض الأربعة السابقة التى قدمتها النظرية الانسانية فقد حددت تلك النظرية اهم المتغيرات التى تؤثر فى السلوك التنظيمى كالآتى :

١ ـ القيادة Leadership
٢ ـ الاتصالات Communication
٣ ـ المشاركة Participation

وقد وضحت اهمية هذه المتغيرات نتيجة لعدد من الدراسات كانت اولاها سلسلة التجارب التى اجريت بمصانع هوثورن Hawthorne فى الفترة من ١٩٢٧ الى ١٩٣٢ وكان لها نتائج شديدة الوقع على الفكر الادارى والتنظيمى ٠ وكانت اهم هذه النتائج هى غير المتوقعة أى تلك التى لم تخطر على بال التون مايو وزملائه حين بدأو دراساتهم ، مثال ذلك انه فى تجربة هدفت الى التعرف على اثر زيادة الاضاءة على مستوى الانتاج فقد دهش الباحثون حيث لم تثبت اى علاقة بين المتغيرين على عكس ما تتنبأ به نظرية الادارة العلمية من ان زيادة الاضاءة لابد ان تؤدى الى زيادة الانتاج ٠ وما اثار دهشة الباحثين فى بعض مراحل الدراسة أن مستوى الانتاج ارتفع برغم خفض الاضاءة الى مستوى اقل مما كانت عليه قبل بدء الدراسة ٠

وكانت هذه الدراسات بداية الطريق لعدد من الدراسات جعلت نتائجها تثير الشك واحدة بعد الأخرى فى صحة فروض النظرية الكلاسيكية (الادارة العلمية) عن وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية وبين معدل الانتاج ٠ وقد بحث التون مايو العلاقة بين عدد من المتغيرات وبين الانتاجية ٠ من تلك المتغيرات :

ـ كثافة الاضاءة
ـ فترات الراحة
ـ نظام دفع الأجور

وفى جميع تلك الدراسات كان فريق الباحثين يصل الى نفس النتيجة وهى عـــدم وجود علاقة واضـــحة او ثابتة بين أى من تلك المتغيرات وبين الانتاجية التى كانت تزيد باستمرار بغض النظر عن اتجـاه التغيير فى تلك المتغيرات ٠

لذلك كان التساؤل عن الأسباب او العوامل التى ادت الى ارتفـــاع الانتاجية ؟ وكانت الاجابة هى ان الزيادة فى انتاج العمال موضع الدراسة كانت بسبب :

— التغير فى الموقف الاجتماعى للعمال ٠
— التغيير فى مستوى رضائهم النفسى عن العمل ٠
— انماط التفاعل الاجتماعى الجديدة بين العمال بعضهم بعضـــا وبينهم وبين الباحثين وممثلى الادارة ٠

وقد ترتب على تلك التجارب اكتشاف اهمية العوامل الاجتماعية فى الانتاج حيث ان تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تاثيره الواضح على انتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل ٠

وقد استمدت نظرية التنظيم الانســـانية من تجـــارب هورثون بعض المبادىء الأساسية واهمها :

١ ـ ان التنظيم عبـــارة عن تلك العلاقات التى تنشـــا بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين ٠

٢ ـ ان السلوك التنظيمى يتحدد وفقا لسلوك افراد التنظيم الذين يتاثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التى تؤمن بها الجماعة وتفرضها على اعضائها ٠

٣ ـ ان القيـادة الادارية تلعب دورا اساســـا فى التـــاثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع اهـداف التنظيم ٠ كذلك

---

2) Etzioni, A. Modern Organizations, Englewood Cliffs N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1064, p. 33.

فان القيـــادة الادارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقـــارب والتعاون بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى .

٤ ـ ان السبيل لتحقيق هذا التقارب هو ادماج التنظيم غير الرســمى فى التنظيم الرسمى عن طريق اشراك العمال (العاملين بصـــفة عامة) فى عملية الادارة وتحميلهم مسئولية العمل على تحقيق اهـــداف التنظيم .

٥ ـ ان الاتصالات بين اجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية . بل هناك ايضا شبكة للاتصالات غير الرسمية Grapevine وان هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون اكثر فاعلية فى التاثير على سلوك العاملين .

لذلك ينبغى النظر الى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات باعتبـارها من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمى .

وبذلك نرى ان حركة العلاقات الانسانية كانت على خلاف واضـــح واساسى مع نظريات التنظيم الكلاسيكية ، وخاصة نظرية الادارة العلمية . ولكن هناك شيء واحد مشترك بين الاتجاهين الكلاسيكى والانســانى ، هو ان كلا منهما لم يكن يرى أى تناقض بين متطلبات التنظيم الرســمى وبين احتياجات الفرد ورغبته فى السعادة .

لقد ركزت العلاقات الانسانية على ضرورة اشباع الرغبات الانسانية للأفراد ، وذلك كوسيلة لتحسين الانتاجية . وبذلك فقد اعتبرت التنظيم الذى يوفر أكبر قدر من الاشباع لتلك الرغبات الانسانية أعلى التنظيمات كفاءة . وقد أوضحت حركة العلاقات الانسانية ان الاشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب ، بل هناك حاجات غير اقتصادية non-economic يسعى الانسان الى اشباعها ، وبالتـــالى يجب على التنظيم ان يوفر فرص اشباعها هى الأخرى . وقـــد المحت حركة العلاقات الانســـانية الى بعض الوسائل المؤدية الى ذلك ومنها :

— تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية فى العمل ٠

— توفير القيادة الديمقراطية ٠

— تنمية الاتصالات بين الادارة والجماعات المختلفة فى التنظيم ، كذلك تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات ٠

بمعنى آخر فان حركة العلاقات الانسانية كانت تدعو الى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد ٠ أى ان توزيع العمل وتحديد هيكل التنظيم يجب ان يتما آخذين فى الاعتبار طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعية ٠

وقد تبلورت فلسفة العلاقات الانسانية فى ان على التنظيم اقناع الأفراد ان الأهداف التى يسعى الى تحقيقها تستحق جهودهم ، وان يجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم ٠

من ناحية أخرى ، فان نظرية العلاقات الانسانية كانت تعتبر التنظيم نظاما مغلقا يتوقف سلوكه وانتاجيته على ما يجرى بداخله فقط ، وان التنظيم يكون فى حالة توازن اذا تحقق التعادل والاتفاق بين :

ا ــ أهداف التنظيم ٠

ب ــ أهداف وحاجات أعضاء التنظيم ٠

ولقد تصور دعاة العلاقات الانسانية أنه اذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم فى وضع مثالى يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل ، ويصبح أعضاء التنظيم فى حالة رضاء ٠

تلك هى الخطوط العامة لأفكار حركة العلاقات الانسانية كما نمت من خلال تجارب ودراسات مختلفة ٠ وسنرى فى المبحث التالى نموذجا حيا لأفكار أنصار العلاقات الانسانية ممثلا فى آراء دوجلاس ماكجروجر ، ولكن يجدر بنا الآن ان نلفت النظر الى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب تفكير مدرسة العلاقات الانسانية والنتائج التى انتهت اليها :

١ ــ ان حركة العلاقات الانسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمى بل ان الحركة ركزت اهتمامها على

دراسة جانب واحـــد من جوانب التنظيم المتعـــددة وهو العنصر البشرى • فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيهـــا جماعات العمل الاجتماعية • وقد صورت حركة العلاقات الانسـانية تلك الجماعات على انها متمـاثلة ومتحدة الهدف والغـــاية • ولكن الواقع يشير الى انه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا ، الا ان هناك مصـــادر للاختلاف والتناقض بينها •

تلك الجمـاعات تؤمن ببعض القيم والمبـادىء المشتركة ولكنهـا تختلف فيما بينها حول كثير من القيم والمبادىء ، ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات فى بعض مجالات العمل ، الا انه من المستبعد تماما أن تنصهر جميعا وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصـار حركة العلاقات الانسانية •

٢ ـ ان هناك تناقضا واضحا بين مصالح مجموعتين من اعضـاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الاداريين • من ناحية اخرى فهنـاك دلائل تشير الى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال انفسهم (عمال مهرة وغير مهرة) كما ان هناك تناقضـــا واختلافا بين جماعات الاداريين أيضا •

٣ ـ ان تركيز نظريات العلاقات الانسانية على ان انشاء جماعات العمـل واتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل اكثر ملاءمة للعـــامل ، ولكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل فى عمله او يغير من طبيعة العمل الـــذى يقوم به ، فتلك أمور موضـــوعية لن تتأثر بالجـوانب الاجتماعية للعمل •

٤ ـ ان حركة العلاقات الانسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة ، وبان المصنع او مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسى للعامل أنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعى للأفراد والجمـاعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولات للســـيطرة والتسلط ،

وبالتالي فانها تعطى تصـــويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية • اكثر من هذا ان الصراع الانساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدرا للتجديد والابتكار والابداع حيث يحاول كل عضو ان يتميز على الآخرين ، كما ان الصراع بين الادارة والنقابات كان عاملا حاسما في سبيل التطوير الفنى والانتاجى ، كما كان عاملا اساسيا فى تحسين أحوال العمال • وبذلك فان الصراع الذى تعتبره مدرسة العلاقات الانسانية أمرا غير مقبول قد يمثل فى الواقع متغيرا أساســيا من المتغيرات المحـــددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمى •

٥ ــ ان حركة العلاقات الانسانية فى تركيزها على دراســـة التنظيم غير الرسمى تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمى ولا تبين أثره فى تشكيل سلوك أعضاء التنظيم •

٦ ــ ان حركة العلاقات الانســـانية اذ تركز على الحوافز والمكافات غير المادية انما تتجاهل أثر الحوافز المادية من اقتصادية وغيرها • وهى بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفســير السلوك الانســانى فى تنظيمات العمل •

وبرغم تلك الانتقادات الهامة . الا ان حركة العلاقات الانسانية قـــد اسهمت فى اثراء الفكر التنظيمى وذلك بتوسيع مجال اهتماماته بأنه اصـبح ينظر الى :

١ ــ التنظيم الرسمى وغير الرسمى وكيفية تفاعلهما •

٢ ــ أثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التى تنشأ بينها داخل وخارج العمل •

٣ ــ المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينها •

٤ ــ الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها المتبادل والمشترك على انتــاجية العمل •

المبحث الأول

نظرية الفلسفة الادارية ···· دوجلاس ماكجروجر (٣)

تقوم نظرية ماكجروجر على أساس افتراض رئيسى وهو ان كل عمل او تصرف ادارى فى التنظيم انما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة · أى أن لكل مدير فلسفته الادارية ونظريته الخاصة التى تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين ·

وبالتالى فان الفلسفات الادارية التى يعتنقها رجال الادارة (سواء عن وعى وادراك أو بلا شعور واع تعتبر عاملا أساسيا من محددات السلوك الادارى ·

من ناحية أخرى فان ماكجروجر يفترض ان سلوك أعضاء التنظيم الآخرين من غير رجال الادارة يتحدد جزئيا كنوع من الاستجابة أو رد الفعل للسلوك الادارى · بذلك نصل الى أن السلوك التنظيمى كله يتلون ويتأثر بالفلسفة (أو النظرية) الادارية التى تحكم سلوك الادارة ·

ويرى ماكجروجر أن عنصرا هاما من عناصر نظرية أى مدير هو الفروض التى يعتقد انها تفسر وتشرح السلوك الانسانى · ان كل مدير يعتبر نفسه عالما اجتماعيا أو سلوكيا يدرى تماما ما هى محددات السلوك الانسانى ويتصرف بوحى من تلك المفاهيم · ويتركز خطأ هذه المفاهيم فى الناحية التنظيمية انه فى أحيان كثيرة يحاول الرقابة على السلوك الانسانى والتحكم فيه بأساليب وطرق تجافى الطبيعة الانسانية · فالتنظيم فى أحيان متعددة يحاول اجبار الناس على السلوك طبقا لارادته دون الاهتمام بقوانين السلوك الانسانى والطبيعة البشرية ·

---

3) McGregor, D. The Human Side of Enterprise, N.Y. : McGraw-Hill. 1960. p. 6.

نقاط الضعف فى نظريات التنظيم الكلاسيكية :

من ناحية اخرى فان عنصرا ثانيا يؤثر فى السلوك التنظيمى الى جانب فلسفة المدير او نظريته الخاصة وفهمه للطبيعة الانسانية ، هو نظريات التنظيم الكلاسيكية التى انتشر اثرها وعم اغلب التنظيمات القائمة • أن نظريات التنظيم الكلاسيكية أوجدت لدى رجال الادارة اقتناعا راسخا بأن مبادئها التى تنادى بالهيكل الهرمى للتنظيم ، السلطة ، وحدة الأمر ، التخصص فى العمل ، التفرقة بين العمل الاستشارى والتنفيذى ، تحديد نطاق الاشراف وتعادل السلطة والمسئولية •• الخ ، انما هى مبادىء ثابتة لا تقبل الجدل او النقاش • بل لقد حاول بعض الكتاب الكلاسيك ان يشبه تلك المبادىء بالقوانين الطبيعية • وبالرغم من أن بعض رجال الادارة يرفضون تعاليم النظريات الكلاسيكية لتعارضها مع فلسفاتهم الشخصية ، الا ان عددا كبيرا منهم يقبل تلك التعاليم التى تختلط بمفاهيمه الخاصة وتكون فلسفة ادارية متميزة •

ويرى ماكجروجر ان هناك ثلاث نقاط ضعف اساسية فى النظريات الكلاسيكية هى :

١ ـ أن تلك النظريات قد استمدت مبادئها ومفاهيمها من دراسة نماذج من التنظيمات لا تشابه التنظيم الحديث فى شىء • فقد اعتمدت تلك النظريات على دراسة التنظيمات العسكرية القديمة وتنظيم الكنيسة الكاثوليكية التقليدى ، وهما لا يصلحان اساسا للتعميم على التنظيمات الاقتصادية والانتاجية الحديثة ، وبالتالى فان ما تنادى به تلك النظريات من مبادىء لايصلح للتطبيق فى كل التنظيمات المختلفة •

٢ ـ ان نظريات التنظيم الكلاسيكية تعانى من قصور شديد حيث اغفلت اهمية البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التى يعمل فيها التنظيم وما لهذه البيئة من تاثير على السلوك الطبيعى •

٣ ـ ان النظريات الكلاسيكية للتنظيم تستند الى عدد من الافتراضـــات غير الواقعية عن الطبيعة الانسانية ٠ وقد اثبتت الدراسات عدم صحة كثير من تلك الفروض عن دوافع الانســـان والعوامل المؤثرة على سلوكه ٠

وبرغم هذه المآخذ الواضحة على النظريات الكلاسيكية للتنظيم ، فان ماكجروجر يعتقد بانها تؤثر على التفكير الادارى وبالتالى على الســـلوك التنظيمى تاثيرا شديدا ٠

ولعل من اهم الافتراضات التى تستند اليها النظرية الكلاســـيكية ان السلطة authority هى الوسيلة الوحيدة للتاثير على سلوك اعضاء التنظيم ٠

ويعترض ماكجروجر على هذا الافتراض حيث انه يرى الســـلطة واحدة من انواع مختلفة من اساليب التاثير على السلوك الانسانى ٠ فهناك عمليات الاجبار المباشر كوسيلة للتاثير على السلوك direct coercion وهناك ايضا اســـاليب الاغراء المختلفة persuasion ٠ ان النظرية الكلاسيكية تعتقد ان المصدر الوحيد للسلطة هو المركز الرسمى الذى يشغله الانسان فى التنظيم ، وهذه هى السلطة الرسمية formal authority ولكن هناك انواعا اخرى كثيرة وهامة من السلطة غير الرسمية informal authority ٠

وتعدد مصادر تلك السلطة غير الرسمية منها :

ـــ الثروة كمصدر للسلطة ٠
ـــ العلم والمعرفة كمصدر للسلطة ٠
ـــ الخبرة والتجربة كمصدر للسلطة ٠

وبالتالى فان ماكجروجر يعتقد ان السلطة الرسمية قد تصـــبح فى احيان كثيرة غير فعالة كوسيلة للتاثير على السلوك الانسانى ٠ من ناحية اخرى فان النظريات الكلاسيكية تعطى شعورا بأن العلاقات التنظيمية هى

علاقات فردية وموحدة أى أن كل شخص يتصل بالآخرين فى ثنائيات وان هذه العلاقات تنحصر فى اداء الواجبات الرسمية المحددة . ولكن الواقع يثبت ان العلاقات التنظيمية اكثر تشابكا وتعقدا من هذا التصوير البسيط وانها تمتد لتشمل نواحى مختلفة من الحياة الاجتماعية لأعضاء التنظيم خلاف الواجبات الرسمية للعمل .

وبناء على التحليل السابق يقدم لنا ماكجروجر تصوره للفروض التى تقوم عليها النظريات الكلاسيكية فيما يتعلق بالطبيعة الانسانية وهى ما يطلق عليها اسم « نظرية X » ثم يقدم بعض الفروض لنظرية مضادة يطلق عليها اسم « نظرية Y » وهى التى يؤمن بها والتى تصور تأثره بحركة العلاقات الانسانية .

نظرية X أو وجهة النظر التقليدية :

فى التوجيه والرقابة (٤) .

تستند هذه النظرية الى عدد من الفروض الأساسية عن طبيعة السلوك الانسانى هى :

١ ــ أن الانسان العادى يتصف بكراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه اذا تمكن من ذلك . ويبرر دعاة هذه النظرية هذا الفرض الأول ويؤكدونه بما يلاحظ فى تصرفات العمال من تقييد للانتاج والمساومة على العمل ومحاولة تجنب الأعمال الجديدة .

٢ ــ نتيجة لهذه الكراهية الطبيعية للعمل ، فان أغلب الناس يجب ان يجبروا على العمل ، ويجب ان يخضعوا للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب ، وذلك للحصول على الانتاج اللازم لتحقيق أهداف التنظيم . ان الحل الوحيد فى نظر دعاة هذا الاتجاه هو الضغط واستخدام العنف والقسوة فى اجبار العمال على العمل لأنهم لو تركوا وشأنهم

---

(٤) ماكجروجر المرجع السابق ص ٣٢ ــ ٤٣ .

لن يعملوا . ومن هنا كان الهجوم على أفكار العلاقات الانســـانية واتهامها بأنها دعوة للتراخى والتساهل فى معـــاملة العمال على حساب الانتاج والأهداف التنظيمية .

٣ ـ الانسان العادى يفضل أن يتلقى التوجيه to be directed من شخص آخر . كذلك فهو يتجنب المسئولية ، قليل الطموح ويهـــدف الى الأمن والاستقرار قبل أى شىء آخر .

تلك الفروض عن الطبيعة الانســـانية كانت تســـتند الى مفهوم عن الدوافع مؤداه أن الانسان يعمل لقاء الأجر اساسا . وان العامل انســـان رشيد يهدف الى تحقيق أقصى قدر من الاشباع لحاجته . وتلك هى الأفكار التى روجتها النظرية الاقتصادية التقليدية وعبرت عنها باســـم « الرجل الاقتصادى » «Economic Man» . الا ان ماكجروجر يقدم صـــورة مختلفة للدوافع الانســـانية تقوم على أســـاس فكرة « هرم الحـــاجات «Need Hierarchy التى قدمها عالم النفس ابراهام ماسلو (٥) . وتقول الفكرة ان الانسان يتصرف ويســـلك لرغبته فى اشـــباع عدد من الحاجات المختلفة هى :

١ ـ الحاجات الفسيولوجية (الأولية أو الضرورية من مأكل وملبس ..)

٢ ـ الحاجة الى الأمان Safety needs

٣ ـ الحاجات الاجتماعية Social needs

٤ ـ الحاجات الذاتية Egoistic needs

وتلك الحاجات تتخذ شكل هرم تقع فى قاعدته الحاجات الفسيولوجية وعند القمة الحاجات الذاتية . والنقطة الهامة هنا ان الدافع هو الحاجـة غير المشبعة . بمعنى أنه عند اشباع حاجة معينة تفقد أهميتها لدى الانسان ولا تعتبر دافعا للسلوك ، فى تلك الحالة تظهر حاجة جديدة أعلى منها فى المستوى وتحتل مكان الأهمية باعتبارها دافعا وموجها للســـلوك الى ان تشبع فينتهى دورها كدافع وتظهر حاجة جديدة وهكذا .

---

5) Maslow, A., Motivation and Personality, N. Y. Harper, 1954.

ويرى ماكجروجر ان التنظيم الرسمى القائم على مبادىء نظرية X لا يقدم للانسان الا فرصا محدودة لاشـــباع حاجاته الاجتماعية والذاتية وهى الحاجات الانسانية التى ترتبط بارتفاع وعلو القيمة الانسانية · ان التنظيم الرسمى يركز على محاولة اشـــباع الحاجات الفسيولوجية غير عابىء بانها ليست الا نوعا واحدا من الحاجات التى يسعى اليها الانسان · من ناحية أخرى اذ يحصل الانسان على قدر الاشباع المطلوب لتلك الحاجات الأولية فانها تفقد أهميتها كدافع للسلوك وبالتالى فان الزيادة فى الاشباع لن تؤثر على سلوك العاملين · ولعل هذا يفسر تســاؤل رجال الادارة عن السر فى عدم زيادة الانتاج أو تحسين نوعيته بالرغم من الزيادات المستمرة فى الأجور والخدمات للعمال · التفسير هو ان الأجور والخدمات تسـاعد على اشباع الحاجات الأولية ، وبما ان العمال قد حصلوا على اشـــباع مناسب لها فانها لا تعتبر دافعا للسلوك وبالتالى فهم لا يســـتجيبون الى ما تتخذه الادارة من اجراءات تؤدى الى المزيد من الاشباع لتلك الحاجات المشبعة فعلا · وواجب الادارة اذن ان تنتبه الى ان هناك حاجات أخـرى يسعى العمال الى اشباعها ·

ان أسلوب الادارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب (أو الوعـد بالمكافاة) أو ما يعبر عنه ماكجروجر بتعبير The carrot and stick theory لا يصلح لاقناع الانسان وحفزه على العمل · ان هذا الأسلوب لا يخلق الجو الصالح الذى يتيح للفرد حرية اشـــباع حاجاته المختلفة اثناء العمل · وبالتالى نجد الدعوة الأساسية لحركة العلاقات الانسانية هى تعديل التنظيم الرسمى وتعديل فلسفة الادارة ونظمها بما يتلاءم مع الطبيعة الانسانية وبما يحقق للانسان فرصا أفضل لتحقيق رغباته · ان هذا هو الشرط الأســاسى لفاعلية التنظيم ونجاحه · ويؤكد ماكجروجر ان الأفراد الذين يحرمون من فرص اشباع رغباتهم من خلال العمل سوف يسلكون بطريقة تتسم بالسلبية وعدم الرغبة فى حمل المسئولية ومقاومة التغيير والمبالغة فى تركيزهم على المطالب الاقتصـــادية · وبالتالى فان نظرية X لا تصـــف الطبيعـــة

الانسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة ادارية تستند الى مبادىء التنظيم الكلاسيكية وافتراضاتها عن الدوافع الانسانية ٠

نظرية Y « التكامل بين اهداف الفرد والتنظيم »

يرى ماكجروجر أن الادارة عمدت الى تغيير سياساتها قبل الأفـراد والى انتهاج برامج وخطط تهدف الى تحسين أمورهم والرعاية الأفضـل لهم ٠ ولكن الأساس أن هـذا التعديل كان ظاهريا الى حد كبير تحت وطأة الكساد العالمى ومشاكل الانتاج والبيع فى هذه السنوات العصيبة ، وأيضا تحت وطأة ظروف الحرب العالمية الثانية وما يتطلبه الانتـاج للحرب من مضاعفة الجهد ٠ أى ان ماكجروجر يرى ان التطور فى برامج وسياسـات ادارة الأفراد الذى حدث فى السنوات الأخيرة ، والتجديد فى أساليب ادارة علاقات العمل لم يكن يرتكز على فلسفة ادارية جديدة تهـدف الى تحقيق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم ٠ لذلك فهو يقـدم نظرية بديلة للنظرية التقليـدية ٠ والنظرية الجديـدة تقوم على الفروض الرئيسية الآتية :

١ ـ ان الانسان لا يكره العمل بطبيعته ، وانما يعتبر بذل الجهد المـادى والذهنى فى العمل شـيئا طبيعيا بالنسبة للانسـان كاللعب والراحـة تماما ٠ ولكن سلوك الانسان تجاه العمل يتوقف على عوامل خارجية قد تجعله يقبل على العمل باعتباره مصدرا للرضا وقد يؤديه متطوعا أو يجعله ينفر من العمل ويحاول تجنبه ولا يعمل الا تحت ضـغط ٠ وبذلك فان هذا الفرض الأول يشير الى مسئولية الادارة فى تصـميم التنظيم وتكييف جو العمل بشكل يجعل العمل محببا الى الانسـان بحيث يقبل عليه طائعا مختارا ٠

٢ ـ ان الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتاثير على السلوك الانسانى وتحقيق أهداف التنظيم ٠ ان الانسان

---

(٦) ماكجروجر ٠ المرجع السابق ص ٤٢ ٠

سوف يعتمد على الرقابة والتوجيه الذاتى بالنسبة للأهـــداف التى يقتنع ويلتزم بها أى ان له قدرة على التوجيه الذاتى ورقابة تصرفاته الشخصية دون حاجة الى رقيب أو موجه خارجى ·

٣ ـ الالتزام بالاهداف يرتبط بمدى المكافاة او العائد المتوقع بعد تحقيقهـا واهم المكافات التى يتوقعها الانسان اشباع حاجاته الذاتية أى الرغبة فى الانجاز وتاكيد الذات ·

٤ ـ ان الانسان العادى يتعلم فى الظروف المناسبة ليس فقط ان يتحمـل المسئولية ويقبلها ، بل أن يسعى للبحث عنها · ويرى ماكجروجر ان انخفاض الطموح ، والتاكيد على الأمن والضمان ليست صـــــفات طبيعية فى الانسان ، ولكنها نتائج لتجاربه وخبراته · والانسان يتعلم من خبراته فهو يميل الى تكرار التصرفات التى نتج عنها اشباع الرغبات أى ترتب عليها مكافاة بصفة عامة ، كذلك هو يميل الى تجنب تكرار الســـلوك الـذى تحقق عنـه ضرر أو فشـــل فى الاشـــباع لبعض رغباته (٧) · وبالتالى فان خبرة الفرد فى تعامله مع التنظيم تؤثـر فى سلوكه من خلال ظاهرة التعلم · Iearning .

٥ ـ أن الافراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على استخدام الفكر والخيال فى حل المشـــاكل التنظيمية أى أنهم يتمتعون بقـــدرة على الابتكار والخلق ·

٦ ـ أن أنمـاط التنظيم الحـالية لا تسـتخدم الا جزءا فقط من امكـانيات وطاقات الانسان المبدعة وقدرته على الخلق والابتــكار · وبذلك فان الفشل فى تحقيق أهداف التنظيم وعدم القدرة على التطوير والابتكار فى العمل لا يعود الى قصور فى طبيعة الأفراد أو تراخيهم وتكاســلهم وانما يعود الى عدم استخدام طاقات الانسان فى المجالات المتاحة له ·

---

(٧) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٤٧ ، ٤٨ ·

مبدأ التكامل :

ان الاستنتاج الاســـاسي من نظرية X ان العنصر الرئيسى **المؤثر** فى السلوك التنظيمى وتحقيق اهداف التنظيم هو استخدام السلطة **وأساليب** الرقابة والاشراف بينما نجد ان الاستنتاج الرئيسى من نظرية Y **هو** مبدأ التكامل أى خلق الظروف التنظيمية التى تتيح للأعضاء فرص **تحقيق** أهدافهم الشخصية بشكل افضل من خلال تركيز جهودهم لتحقيق **نجـــاح** المشروع . وبالتـــالى فان الأداة التنظيمية الرئيســـية لن تكون **الرقابة** والاشراف الخـــارجى ، بل ســـيعتمد التنظيم على الـــرقابة **الـــذاتية** self control لكل عضو من أعضائه .

ويرى ماكجروجر أن التفكير التنظيمى سوف يختلف فى حالة **اتبـاع** نظرية Y اذ يجب اتخاذ الخطوات التالية حتى يمكن تحقيق **التكامل** بين اهداف التنظيم وأهداف الفرد :

— توضيح المتطلبات العامة للوظيفة .
— تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة معينة .
— مباشرة العملية الادارية خلال المدة المحددة .
— تقييم النتائج .

وتلك الخطوات تتفق مع المبدأ الشائع عن الادارة بالأهداف .
Management by objectives

ويضيف ماكجروجر الى هذا تفاصيل عن اهمية القيادة Leadership والاشتراك فى الادارة Participation in management وتنمية الادارة باعتبارها عناصر مساعدة فى تكوين الجو التنظيمى الصالح لتطبيق مبـدأ التكامل بين الفرد والتنظيم .

★★★

---

(٨) هـــذا ما يطلق عليـه قانـون الاثر law of effect راجع مؤلفنا عن « السلوك الانسانى فى الادارة » دار المعارف بمصر ، ١٩٧٣ .

الفصل الخامس

نظريات التنظيم المعدلة

تمهيـــــد :

بالنظر الى العيوب والانتقادات التى وجهت الى النظرية الكلاسيكية للتنظيم (١) والى حركة العلاقات الانسانية فقد بدأ تيار جديد من التفكير فى النمو والانتشار يهدف الى محاولة التوصـــل الى تفسير أســـلم لظاهرة التنظيم ٠

ويتميز التيار الجديد الذى نطلق عليه نظريات التنظيم المعـــدلة بانه يركز اساسا على السلوك الانسانى فى التنظيمات ، ولا يبدى اهتماما كبيرا بالتكوين الداخلى للتنظيم Structure ٠ ويقوم التيـــار الجديد فى نظريات التنظيم على الأسس الآتية بصفة عامة :

١ ـ ان التنظيم الرسمى بشكله التقليدى لا يوفر الجو الصالح للســـلوك التنظيمى السليم ٠

٢ ـ ان الانسان والسلوك الانســـانى من المتغيرات الأســـاسية المحددة للسلوك التنظيمى ٠

٣ ـ ان الجوانب موضع التركيز فى دراسة الانســـان هى تكوينه النفسى والاجتمـــاعى وليس تكوينه الفســـيولوجى الذى ركزت عليه نظرية الادارة العلمية ٠

---

(١) نشير بذلك الى الانتقـــادات التى وجهت الى نظرية ماكس فيبر عن البيروقراطية وافكار فردريك تايلور عن الادارة العلمية ٠

٤ ـ ان البيئة أو المجتمع Environment متغير رئيس آخر فى تحديد السلوك التنظيمى ٠ وبالتالى فالنظريات المعدلة تعتبر التنظيم نظاما مفتوحا يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة ٠

٥ ـ هناك اجماع ولو بطريقة غير مباشرة فى النظريات المعدلة أن العنصر الانسانى هو مصدر التغيير الأساسى فى السلوك التنظيمى ٠ أى ان هناك ميلا للتقليل من اثر الجوانب أو المتغيرات الأخرى فى التنظيم وخاصة الهيكل التنظيمى ٠

٦ ـ هناك تركيز فى النظريات الجديدة على اثر التنظيم غير الرسمى فى السلوك التنظيمى ٠

ولقد بدأت تلك النظريات المعدلة فى الظهور خلال الفترة بين ١٩٤٠ ـ ١٩٦٠ وقد تأثرت الى حد بعيد بتيار حركة العلاقات الانسانية ٠ Human Relations Movement والتى لفتت الانظار الى اهمية العنصر البشرى فى التنظيم وتأثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الانتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية ٠ ويبدو تأثر هذه النظريات بحركة العلاقات الانسانية أوضح مايكون فى نظرية أرجيرس (٢) ٠ (صراع الفرد والتنظيم) كما تبدو فى نظرية ماكجروجر (٣) ٠

ولقد انتهى الأمر بكثير من تلك النظريات الى اقتراح سياسات معينة من شأنها زيادة دور العنصر البشرى فى العملية التنظيمية منها اشراك العمال فى الادارة Participative Management وتكبير العمل Job Enlargement كذلك نجد ان تأثير علم النفس يبدو واضحا فى تلك النظريات حيث نجد أرجيرس يحلل الشخصية الانسانية personality

---

2) Argyris, C., Personality and Organization, N. Y. : Harper, 1957.

3) McGregor, D., The Human Sid of Enterprise, N. Y. : McGraw-Hill, 1960.

ويعرض للتناقض الأساسى بين خصائص الشخصية النامية وبين متطلبات التنظيم الرسمى ·

من ناحية اخرى نجد ليكرت يركز على أثر الدوافع Motivation والقيادة leadership كأساس لنظرية معدلة للتنظيم · ان مصدر التعديل فى النظرية هو اختلاف مركز الثقل عن النظريات الكلاسيكية فالنظريات الكلاسيكية كانت تركز أساسا على عنصرى العمل Task والهيكل التنظيمى Structure · وعلى العكس نجد ان النظريات المعدلة تركز على الانسان Human باعتباره من المتغيرات الرئيسية ان لم يكن المتغير الأساسى فى التنظيم ·

وحينما نستعرض تلك النظريات المختلفة سنلمس فيها جنوحا الى المبالغة فى تعظيم الدور الذى يلعبه السلوك الفردى فى التنظيم وميلا الى تفضيل تكييف التنظيم الرسمى ليلائم خصائص وحاجات الأفراد ، الأمر الذى ادى بالبعض من انصار تلك المدرسة فى نظريات التنظيم الى اعتبار أن كل انواع السلوك الانسانى التى تحدث داخل التنظيم هى العوامل المؤثرة فيه حتى السلوك المنحرف deviational وقد يبدو منطقيا أن نسمح باستمرار وجوده ، والنظريات المعدلة لاتدلنا كثيرا على أساليب تقويم السلوك الفردى أو الجماعى لاعادته الى الاطار التنظيمى العام الذى يخدم أهداف التنظيم ·

ولا شك أن تحليل الظروف التاريخية والموضوعية التى صاحبت نشأة وتطور هذه النظريات المعدلة يساعدنا كثيرا فى تفهم سر هذا التركيز الغريب على أهمية الفرد والعمل على تطويع التنظيم لرغباته وسلوكه الشخصى · لقد نمت تلك النظريات من خلال حركة العلاقات الانسانية التى بدأت نتيجة للتجارب المثيرة التى أجراها التون مايو (٤) ومجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد

---

(٤) راجع فى هذا ·

Roethlisberger, F. and Dickson, W. Management and The Worker, Cambridge, Mass. Harverd University Press, 1939.

الأمريكية فى مصانع شركة وسترن اليكتريك والمعروفة باسم تجارب هوثرون۰ لقد أحدثت تلك التجارب انقلابا خطيرا فى التفكير التنظيمى ، حيث كانت بمثابة ثورة فكرية هزت المفاهيم التقليدية من جذورها واثبتت انها غير سليمة ولا تصور الواقع ۰ فقد أبرزت تجارب هوثرون النتائج الأساسية الآتية :

١ ـ ان الحالة المعنوية للأفراد Morale عامل رئيسى يحدد رغبتهم فى العمل والانتاج وبالتالى يؤثر على الكفاءة الانتاجية ۰

٢ ـ أن التنظيم الاجتماعى وعلاقات الجماعات غير الرسمية التى تنشأ بين العمال أهم كثيرا فى تحديد انتاجيتهم ودرجة اقبالهم على العمل من الجوانب المادية للعمل مثل الاضاءة والتهوية وفترات الراحة ۰

٣ ـ أن سياسة الادارة تجاه العاملين واهتمامها بهم ومعاملتها اياهم كآدميين تحدث أثرا سحريا فى نفوسهم لزيادة الانتاج حتى ولو لم يتغير أى شىء فى ظروف العمل المادية ۰

٤ ـ أن اعطاء العامل فرصة المشاركة فى تصميم وادارة العمل الذى يقوم به تعتبر حافزا أساسيا للاقبال على العمل ورفع كفاءة الانتاج ۰

فاذا أخذنا فى الاعتبار أن نتائج هوثرون قد انتشرت فى فترة الكساد العالمى (بدأت التجارب فى سنة ١٩٢٧ وانتهت فى ١٩٣٢ قبل الموعد المحدد لها بسبب الكساد الكبير الذى أصاب الولايات المتحدة) فاننا ندرك أهمية تلك الاكتشافات لرجال الادارة حيث وجدوا فيها عصا سحرية لمعالجة مشاكل الكساد والتغلب على عقبات الانتاج والتسويق دون حاجة الى استثمارات جديدة لم يكونوا قادرين على تدبيرها ۰ من ناحية أخرى فان قيام الحرب العالمية الثانية أدى الى زيادة الاهتمام بالعنصر البشرى كوسيلة لمقابلة متطلبات الحرب وما بعدها بالالتجاء الى البواعث الوطنية لدى العمال ۰

كل تلك العوامل ساعدت على انتشار أفكار العلاقات الانسانية التى تركزت فى ضرورة معاملة العامل كانسان وتهيئة جو العمل بشكل يسمح له بتحقيق أهدافه الشخصية والاستعانة بالتنظيم غير الرسمى

على حل مشاكل العمل • وقد نمت فى تلك الفترة مشروعات المشـاركة فى الادارة والاشتراك فى الأرباح (٥) وغيرها من الأساليب الهادفة الى تحسين أوضاع الأفراد فى التنظيم •

وفى هذا البحث سنعرض لعدد من تلك النظريات المعدلة التى وان اختلفت فى الشـكل أو درجة التركيز على متغير دون الآخر ، الا أنها تتفق جميعا فى اهتمامها بالسلوك الانسـانى والمحددات المؤثرة عليه •• وكذلك تشترك جميعا فى رفض أسـلوب التنظيم الرسـمى التقليدى نظرا لآثاره الضارة بالفرد وشخصيته •

والنظريات التى سنعرض لها هى :

١ ـ نظرية التنظيم الاجتماعى •• باك
٢ ـ نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم •• ارجيرس
٣ ـ نظرية التفاعل •• وبليام وايت
٤ ـ نظرية الدافعية •• رنسيس ليكرت

المبحث الأول

نظرية التنظيم الاجتماعى

تهتم نظرية التنظيم الاجتماعى لـ « باك » (٦) بتقديم تفسـير لتكوين التنظيم الداخلى وكيفية تركيبه اذ يبدى « باك » ملاحظة هامة وهى أن كثيرا من نظريات ودراسات التنظيم الحديثة لا تهتم بالتكوين الداخلى للتنظيم قدر اهتمامها بخصائص أخرى منها :

---

(٥) كمثال لذلك نظام المشاركة فى الأرباح المعروف باسم Scanlon Plan راجع فى هذا McGregor, D., Op. Cit.,

6) Bakke, E. W. «Concept of the Social Organization,» in Haire, M. Modern Organization Theory. N. Y. : Wiley, 1959 pp. 16 — 75.

ـ التفاعل والتأثير المتبادل بين التنظيمات بعضها وبعض ٠
ـ علاقات القوة والتأثير المتبادلة بين التنظيمات ٠
ـ وظائف التنظيم وتطور التنظيم فى أدائه لهذه الوظائف ٠
ـ عمليات اتخاذ القرارات فى التنظيم ٠

ولكن الاهتمـــام فى النظرية الحديثة بدأ يخفت فيما يتعلق بالتركيب الداخلى للتنظيم ولعل موقف « باك » هذا يعد خروجا على الاتجاه الحديث الســائد فى نظريات التنظيم التى ظهـرت بعد النظريات الكلاسيكية ٠ أن « باك » اذن يعد امتدادا للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم وان كان تصوره لتركيب التنظيم ومكوناته الداخلية والأهمية النسبية لكل من تلك المكونـات يختلف اختلافا اساسيا عن تصور النظرية الكلاســيكية ، ولذلك فان هدف « باك » هو تقديم مفهوم Concept عن التنظيم يحدد خصائصه ويوضــح معالمه ٠

فوائد وجود مفهوم عن التنظيم

يرى « باك » أن هناك عددا من الفوائد الأساسية التى تنجم عن وجود مثل هذا المفهوم الواضح للتنظيم منها :

١ ـ ان هذا المفهوم للتنظيم يمد الباحث باطار متكامل عن أجزاء التنظيم ومكوناته والعلاقات بين تلك الأجزاء وبالتالى يصبح هـذا المفهـوم أساسا لبناء نظرية للتنظيم ٠

٢ ـ أن وجـــود مفهوم للتنظيم يســـاعد الباحث المهتم بناحية معينة من السلوك التنظيمى أن يدرك وجود أهمية جوانب أخرى له ٠ مثـال ذلك أن بعض الباحثين يهتمون أساسا بعنصر الســلطة وتقســيم العمل والبعض الآخر يهتم بالاتصالات،وهناك من يهتم بالدوافع وهكذا٠ ولكن هـــذه الأمور تمثل جوانب فرعية من النظـــام الكامل للتنظيم Whole System لذلك تبدو أهمية وجود مفهوم عام يســـاعد عـلى ادراك أهمية الجوانب المختلفة للسلوك التنظيمى وأخذها فى الاعتبار عند دراسة بعض الجوانب المعينة ٠

٣ ـ ان وجـود المفهوم الشـامل للتنظيم يؤدى وظيفة عملية اساسية هى التنبؤ بآثار التغيير فى جزء أو جانب من التنظيم على سلوك الأجـزاء الأخرى ، اذ انه حين نعلم الأجزاء المختلفة للتنظيم وطبيعة العلاقات بينها فانه يصبح من الممكن التنبؤ بما سيحدث فى أى جزء نتيجـة للتغير فى جزء آخر من أجزاء التنظيم ٠

٤ ـ يساعد المفهوم العام للتنظيم فى ادراك اثر التنظيم على السـلوك الفردى لأى من أعضائه ٠

٥ ـ يساعد المفهوم العام للتنظيم الباحثين المهتمين بدراسـة أنـواع مختلفة من التنظيمات فى اختيار المتغيرات موضع الدراسة وفى تحديد الفروض المبدئية لها ٠

الخلاصة اذن أن « باك » يعتقد بأنه لا يوجد بعد مفهوم عام شـامل لمعنى التنظيم ، وان وجود مثل هذا المفهوم ضرورة أساسية للمسـاعدة فى عمليات البحث والدراسة فى موضوع التنظيم ، كذلك يسهم هذا المفهـوم الشامل فى عمليات الادارة الفعلية والتطبيق العملى فى التنظيمات القائمة حيث يوفر اطارا عاما يحدد المتغيرات التى يتكون منهـا التنظيم وطبيعـة العلاقات بينها والأهمية النسبية لكل منها ٠

ويحدد « باك » بعض المعايير الأساسية التى تستخدم لتقييم مثل هذا المفهوم العام وتحديد درجة صلاحيته :

١ ـ أن يكون مفهوم التنظيم المقترح مطابقا للواقع ، بمعنى أن التصوير العام للتنظيم والأجزاء المكونة له ينبغى أن يماثل ما نشاهده فعـلا فى التنظيمات الفعلية ٠

٢ ـ أن يوضح المفهوم ليس فقط المتغيرات الأساسـية فى التنظيم ولكن العـلاقات بين هـذه المتغيرات وارتباطها ببعض فى عمليـة تحقيق الأهداف النهائية للتنظيم ٠

أن يكون المفهوم شـــاملا comprehensive بمعنى شموله لكل المتغيرات التى يمكن أن تؤثر فى التنظيم من ناحية ، وقابليته للتطبيق على كل أنواع التنظيمات من ناحية أخرى ٠

تلك هى الأسس النظرية التى يبنى عليها « باك » مفهومه عن التنظيم والآن لندرس معا هذا المفهوم ٠

تعريف التنظيم الاجتماعى

التنظيم الاجتماعى هو نظام مستمر من الأنشـــطة الانسانية المتغيرة والمتناسقة التى تستخدم مجموعة من الموارد الانسانية ، المادية ، الماليـة الفكرية ، والطبيعية فى نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على اشباع بعض الرغبات الانسانية ، متفاعلا مع غيره من النظم فى البيئـة المحيطـة به (٧) ٠

من ذلك نستطيع التعرف على بعض الخصائص العامة لمفهوم « باك » عن التنظيم ٠

١ ـ أن التنظيم يتكون أساسا من الأنشطة أو العلاقات الانسانية ٠

٢ ـ أن التنظيم نظام مفتوح open system يحصـــل على موارد من المجتمع ويتم تحويل تلك الموارد داخليا الى مخرجات لاشـباع بعض الرغبات الانسانية ٠

٣ ـ أن التنظيم فى أدائه لهذه العمليات انما يتفاعل مع ويعتمد عـلى غيره من التنظيمات فى المجتمع المحيط ٠

من خلال هذا التعريف للتنظيم الاجتماعى يحدد « باك » أربعة مكونات أساسية للتنظيم تمثل الأركان الرئيسية لنظريته هى :

---

(٧) باك ، المرجع السابق ص ٣٧ ٠

١ ـ ميثاق التنظيم The Organizational Charter

٢ ـ الموارد الأساسية The Basic resources

٣ ـ الأنشطة The Activities

٤ ـ روابط التنظيم The Bonds of Organization

اولا : ميثاق التنظيم

ميثاق التنظيم هو الوســـيلة لتحديد طبيعته وتميزه عن التنظيمات الأخرى بحيث يعلم اى شخص يتعامل مع هذا التنظيم حدوده وامكانياته ٠ ان فكرة الميثاق بالنسبة للتنظيم تماثل فكرة الشـــخصية Personality بالنسبة للانسان ، اى خلاصة الخصائص والصفات التى تميز تنظيما عـن غيره من التنظيمات فى المجتمع ٠

ويحدد ميثاق التنظيم العوامل والصفات الآتية :

١ ـ اسم التنظيم ٠

٢ ـ وظيفة التنظيم فى المجتمع ودوره بالنسبة لأعضائه ٠

٣ ـ الهدف او الأهــداف الرئيســية التى يســعى الى تحقيقها باســتخدام السياسات الرئيسية التى تنظم عملية تحقيق الأهداف والتى يلــزم بها اعضاء التنظيم ٠

٤ ـ حقوق التنظيم والتزاماته قبل الأعضــاء ، وكذلك حقوق الأعضـــاء والتزاماتهم قبل التنظيم ٠

٥ ـ حقوق التنظيم وعلاقاته التبادلية مع غيره من التنظيمات والجماعات فى المجتمع ٠

٦ ـ اهمية التنظيم وقدرته على مساعدة الأفراد داخله وخارجه عـلى تحقيق اهدافهم ٠

٧ ـ القيم والمثل التى يستند اليها التنظيم فى اداء وظائفه ورسم سياساته وتحديد أهدافه ٠

٨ ـ الرموز التى يركز عليها التنظيم لتاكيد أهدافه وسياساته ويستغلها كشعارات توضيح حقيقة الدور الذى يقوم به ٠

أى أن الميثاق يمثل الاطار العام الذى يعمل التنظيم فى ضوئه والذى يحدد شـــخصيته ويميزه عن غيره من التنظيمات ٠ وبالتالى فان السلوك التنظيمى فى جانب هام منه سوف يتاثر بطبيعة الميثاق وما به من تفصيلات ٠

ثانيا : الموارد الرئيسية

الموارد الرئيسية هى ما يســـتخدمه التنظيم فى اداء وظائفه وتحقيق أهدافه وهى العناصر الانسانية ، المادية ، المالية ، الفكرية والطبيعية فى المجتمع المحيط به ٠ وتلعب طبيعة هذه الموارد ونوعيتها وكمياتها دورا هاما فى تحديد التركيب الداخلى للتنظيم ٠٠ ان هذه الموارد ليست سلبية بمعنى أن لا تاثير لها على تكوين التنظيم ٠ بل على العكس فان لها دورا ايجابيا ينبع من كونها تحدد الأنشطة المناسبة لها من حيث :

ـــ الحصول على الموارد
ـــ صيانة الموارد
ـــ تحويل الموارد
ـــ استخدام الموارد

بذلك فان الموارد الرئيسية تسهم فى تحديد تكوين التنظيم وبالتالى التاثير على السلوك التنظيمى من خلال أمرين :

١ ـ تحديدها لأنواع الأنشطة الواجب القيام بها فى التنظيم ومدى تنوع تلك الأنشطة واستمرارها ٠

٢ ـ تحديدها لبعض الحدود التى يعمل التنظيم فى اطارها ٠

ولا يقتصر معنى الموارد الرئيسية هنا على الموارد الحالية فقط ، بل انه يشمل أيضا الموارد المحتملة Potential فاحتمال استخدام الكهرباء كوقود مثلا بدل البترول له تاثير أساسي على تكوين التنظيم الداخلى وطريقة عمله ٠ وفيما يلى تحليل مركز لأهم أنواع الموارد التى يتعامل معها التنظيم ٠

— الموارد البشرية

ويمثل الأفراد العنصر الأساسى أو المورد الرئيسى للتنظيم وهم بما يتمتعون به من دوافع ، اتجاهات وميول ، بالأضافة الى تكوينهم الجسمانى وقدراتهم الفسيولوجية ، انما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمى · من ناحية اخرى فان سلوك الأفراد يتأثر بطبيعة التنظيم وتكوينه· والأنواع الاتيه من الأفراد محل اهمية بالنسبة للتنظيم وسلوكه :

(أ) الأفراد العاملون بالتنظيم حاليا وينتمون اليه كأعضاء
(ب) الأفراد المحتمل انضمامهم لعضوية التنظيم ·
(ج) الأفراد المتعاملون مع التنظيم وبالتالى يسهمون فى اداء وظائفه وتحقيق اهدافه ·

ان « باك » يعطى للعنصر البشرى أهمية خاصة فى مفهومه عن التنظيم · وهو يتناول الانسان من جوانبه المختلفة الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية ، وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكيه التى اغفلت الانسان ودوره فى التنظيم او اقتصرت على دراسته من الناحية الفسيولوجية فحسب كما فعلت نظرية الادارة العلمية ·

— المواد

ويقصد بها « باك » المواد الخام ، المعدات والآلات التى يملكها التنظيم ويستخدمها فى عملياته،او التى يحتمل أن يحصل عليها فى المستقبل· والفارق الأساسى بين المواد وبين الموارد الطبيعية فى رأى « باك » الذى دعاه الى ان يعتبرهما مختلفين من الموارد ، هو أن المواد قد جرى عليها نوع من العمل الانسانى وحولها من شكلها الطبيعى الى شكل آخر ·

ويرى « باك » أن الاهتمام الذى اثارته حركة العلاقات الانسانية وتجارب هوثورن بالجانب الانسانى فى التنظيم ادى الى اهمال عنصر المواد والتقليل من شأنه كعامل مؤثر فى السلوك التنظيمى برغم اهميتها وخطورة الدور الذى تلعبه كجزء أساسى من التنظيم الكلى ·

— **راس المال**

وهو الثروة أو مظاهرها التى يستخدمها التنظيم للحصول على تحويل وتجميع الموارد الأخرى للتنظيم ·

— **الطبيعة**

وهى منتجات الطبيعة من نبـــات وحيوان التى يســتخدمها التنظيم فى صورتها الأساسية أو البدائية قبل أن يدخل عليها أى نوع من العمـــل الانسانى ·

— **الأفكار واللغة**

وتمثل عنصرا هاما من الموارد التى يستخدمها التنظيم · واذ يعطى « باك » أهمية للموارد الفكــرية أو الذهنية انما يعكس أثر الدراســـات الســـلوكية التى ترى فى الأفكار واللغة محددات اساسـية من محددات السلوك الانسانى وتضم هذه الأفكار ما يلى :

— القيم والمثل التى تحكم نشاط التنظيم وتحدد سلوك أعضائه ·

— مفاهيم التنظيم التى يدركها ويؤمن بها الأعضاء من حيث الهدف، والوظيفة وأسس اتخاذ القرارات وما الى ذلك ·

— مفاهيم الأعضاء أنفسهم وادراكهم لذاتهم ·

— مفاهيم الأعضاء عن دور الفرد فى التنظيم ومكانه بين الأفراد الآخرين وحقوقه وواجباته ·

— السياسات ، والاستراتيجيات والخطط والقواعد التى تحكم العمل والنشاط فى التنظيم ·

— مجموعات المعلومات المنظمة التى تتخذ أساسا لاتخاذ القرارات مثل الميزانيات ، التنبؤات ، قوائم التكاليف،الحسابات والتقارير·

— العلوم والأفكار العلمية التى يستند اليها التنظيم وأعضاؤه فى ممارسة نشاطهم ·

ـــ المفاهيم السائدة عن البيئة وأثرها على التنظيم وطبيعة العلاقات بين التنظيم والتنظيمات الأخرى ٠

ـــ مجموعة القواعد والتعليمات التى تتخذ أساسا لحل المشكلات الروتينية المتكررة ٠

تلك هى الموارد المختلفة التى يعتمد عليها التنظيم والتى يحصل عليها من المجتمع المحيط به ٠ وكما رأينا فان هـذه الموارد تحـدد الى درجـة كبيرة طبيعة السلوك التنظيمى من خلال تأثيرها على تكوين التنظيم الداخلى ومن خلال تحديدها لأنواع الأنشطة المناسبة ٠

ثالثا : الأنشطة

يمارس التنظيم عددا من الأنشطة أو العمليات التى تهدف الى الحصول على الموارد وتحويلها الى منتجات يعرضها التنظيم على المجتمع مرة أخرى. وتتلخص هذه الأنشطة التنظيمية فى الآتى :

١ ـ تنمية وتجديد الميثاق التنظيمى واعطائه الصفة القانونية ٠

٢ ـ الحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها واستخدامها فى تحقيق أهداف المشروع ٠

٣ ـ المحافظة عـلى كيـان التنظيم وقدرته المتميزة فى مواجهة المشـاكل الداخلية والخارجية وفى مواجهة عوامل التغيير ٠

ويؤكد « باك » أن تعريف الأنشطة يتضمن كل أنواع السلوك الانسانى التى تتم فى التنظيم ٠

على هذا الأساس فان السلوك الانسانى الذى يكون أساس السلوك التنظيمى يتضمن :

١ ـ السلوك الرسمى الذى يتفق مع توقعات التنظيم عما يجب أن يفعلـه الأعضاء ، والسلوك غير الرسمى الذى يتفق مع توقعـات الأعضـاء عما يجب أن يفعلوه ٠

٢ ـ السلوك الذى يترتب عليه قيام الآخرين بعمل ما ، كذلك اســـتجابة الآخرين لتلك المبادرة ٠

٣ ـ السلوك العادى normal والسلوك المنحــــرف deviational

٤ ـ ألسلوك الموجه للآخرين داخل التنظيم أو خارجه ، والسلوك المستجيب للآخرين داخل التنظيم أو خارجه ٠

أنواع الأنشطة الأساسية فى التنظيم

يقســم « باك » أنواع الأنشطة الأساسية فى التنظيم (أى تلك الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التى أنشىء من أجلها) الى الأنواع الآتية :

١ ـ أنشطة مميزة

وهى الأنشطة الخاصة بتحديد وتوصيف ميثاق التنظيم وابراز تميزه وانفراده واختلافه عن التنظيمات الأخرى ٠ مثال ذلك أن يلقى رئيس شركة خطابا عن سياستها وأهدافها وتطورها ، اذ أن تلك المعلومات التى يتضمنها الخطاب تعمل على توضيح صورة التنظيم وتميزه عن غيره ٠

٢ ـ أنشطة حيوية تساعد التنظيم على البقاء

وهى الأنشـــطة المتعلقة بالحصــــول عــلى الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها وتجديدها واعدادها للاستخدام بواسطة أعضـــاء التنظيم لأداء الوظائف الموكلة اليهم ٠

وتتضمن هذه الأنشطة الحيوية الفروع الآتية :

ـــ أنشطة خاصة بالأفراد (ادارة الأفراد) ٠

ـــ أنشطة خاصة بالخدمات (توفير المواد والمعدات) ٠

ـــ أنشطة تمويلية (ادارة التمويل) ٠

ـــ أنشطة فكرية (بحوث ، دراسات ، تخطيط) ٠

ـــ أنشطة للمحافظة على التنظيم (صيانة) ٠

٣ ـ انشطة انتاجية

وتتعلق بانتاج السلعة او الخدمات المتخصص فيها التنظيم وتسويقها وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية :

— ادارة الانتاج ٠
— ادارة التسويق ٠

٤ ـ انشطة رقابية

وتهدف الى الاشراف على الأداء والتنسيق بين أجزاء التنظيم المختلفة وتتضمن الفروع التالية :

— التوجيه Direction
— التحفيز Motivation
— التقييم Evaluation
— الاتصال Communication

٥ـ انشطة للمحافظة على توازن التنظيم واستقراره

وهذه الأنشطة تختلف عن الأنواع السابقة فى كونها ليست متخصصة الغرض مثلها ، ولكنها عامة او تجميعية Synergic اى تهدف الى تحقيق الترابط بين أجزاء التنظيم وتحقيق نوع من التوازن الحركى للتنظيم ٠ بمعنى القابلية على التأقلم والتكيف مع المتغيرات ، وفى نفس الوقت الاحتفاظ بالخصائص والميزات العامة للتنظيم ٠ ان هذه الأنشطة تعمل على تجميع وتوجيه كافة الأنشطة الأخرى بالتنظيم بشكل يحفظ تكامله والتناسق بين اجزائه ٠

وتتضمن هذه الأنشطة التجميعية ثلاث عمليات رئيسية هى :

١ ـ عملية التداخل ٠
٢ ـ عملية حل المشاكل ٠
٣ـ عملية القيادة ٠

ان الفشل فى أداء أى من تلك العمليات الثلاث يؤدى الى انهيار التنظيم أو تفكيك أجزائه وانفصالها عن بعضها البعض ٠

١ ـ عملية التداخل The Fusion Process

تنشأ الحاجة الى عملية التداخل نتيجة لمحاولة التنظيم أن يفـــرض ذاته وأهدافه وسياساته وقيمه على الأعضـــاء ، ومن ناحية أخـــرى فان الأعضاء يحاولون اثبات فرديتهم واستقلالهم الشخصى سواء فرديا أو فى شكل جماعات ٠ ومن هذه النقطة بدأ البحث فى موضوع التناقض الطبيعى بين التنظيم والفرد (٨) وكيف أن التنظيم يسـعى الى اخضـاع الفرد بينما يكافح الفرد من أجل الســيطرة على التنظيم ٠ ويرى « باك » أن هـذه المحاولات تنعكس فى شكل أنشطة غير متجانسة بل متناقضة ٠ ان التناقض بين أهداف الفرد والجماعة والتنظيم يهدد كيان التنظيم وينذر باحتمـــال الانهيار حيث يسعى كل الى فرض سيطرته عـلى العنصرين الآخرين ورفض أى محاولة للسيطرة منهما ٠

وعملية التداخل تهدف الى محاولة ازالة التناقض بين الفرد والجماعة والتنظيم واحداث نوع من التجانس بين توقعات كل عنصر من العنصرين الآخرين ، وبالتالى تعمل على تغيير السلوك الفردى والجمـاعى والتنظيمى بشكل يحقق وحدة التنظيم وبقاءه ٠

كذلك تهدف عملية التداخل لتحقيق وحدة التنظيم وبقائه فى معاملاته مع التنظيمات الأخرى المحيطة به ٠

٢ ـ عملية حل المشاكل The problem solving process

يواجه التنظيم فى أثناء حياته بالعديد من المواقف والمشاكل التى تتطلب حلا معينا ٠ ومهما اختلفت طبيعة المشاكل وحدتها الا أن المهم توفر أسلوب

---

7) Argyris. C., Op. Cit.

يعمل على حلها بلا توان وذلك للمحافظة على حيوية التنظيم وقدرته على العمل والنمو ·

وتتمثل عملية حل المشاكل فى نظرية « باك » فى الخطوات الآتية :

١ ـ تلمس المشكلة واكتشافها فى الوقت المناسب ·

٢ ـ استكشاف أبعاد المشكلة ويتضمن :

(أ) سبب المشكلة ·

(ب) طبيعة المشكلة ·

(جـ) وقع أو أثر هذه المشكلة ·

(د)الأفراد المتعلقين بالمشكلة ·

(هـ) مكان المشكلة ·

٣ ـ تكوين حكم أو تقدير عن المشكلة وأسبابها وطبيعتها وأثرها ·

٤ ـ تحديد المشكلة بصورة نهائية ·

٥ ـ البحث عن حلول بديلة ·

٦ ـ مناقشة الحلول البديلة وتقييمها ·

٧ ـ الاختيار واتخاذ القرار ·

٨ ـ الاعداد لتنفيذ الحل الذى وقع عليه الاختيار ·

٩ ـ تنفيذ الحل ·

١٠ـ تقييم النتائج المترتبة على تطبيق الحل ·

٣ ـ عملية القيادة Leadership

إن عملية القيادة من العمليات الطبيعية والتجميعية فى التنظيم حيث تحقق ما يلى :

١ ـ تخيل أو توقع التطورات المستقبلة فى التنظيم أو البيئة وقيمة هذه التغيرات بالنسبة للتنظيم أو أجزائه المختلفة ·

٢ ـ العمل على الاعداد لجابهة تلك المتغيرات بما يحفظ للتنظيم تكامله كوحدة واحدة متماسكة ·

٣ ـ المبادرة بالقيام بالأنشطة اللازمة لتطوير التنظيم وتنميته ٠

٤ ـ قيادة وتوجيه أجزاء التنظيم أثناء عمليات التطوير هذه ٠

رابعا : روابط التنظيم Bonds of Organization

فكرة روابط التنظيم تعبير عن التداخل والاعتماد المتبادل بين أجـزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة ٠ وفكرة الرابطة تعتمد إساسا عـــلى الأنشطة باعتبارها الروابط الحقيقية للتنظيم فهى التى تجمع أجـــزاءه المختلفة وتنسق بينها ٠

تلك كانت الملامح الأساسية فى نظرية التنظيم الاجتماعى التى قدمها المفكر الاجتماعى « باك » والتى كانت انطلاقة جديدة فى الفكـر التنظيمى أسهمت فى لفت الأنظار الى قيمة العنصر الانسانى فى التنظيم بموضوعية وحياد دون التردى فى هاوية المبالغة كما حدث بالنسبة لنظرية العـلاقات الانسانية ٠ وتتميز أفكار « باك » أيضا بالنظرة الشمولية للتنظيم باعتباره تكوينا متكاملا متفاعلا مع المنـاخ المحيط ، ومن ثم كانت بداية التفكير فى ارتباط الأجزاء وتفاعلها داخل التنظيم وتأثير ذلك على الكفاءة الكلية له ، ومن ناحية أخرى بدأ الاهتمام يتجه الى تبين أثر العلاقة بين التنظيم والبيئة المحيطة على معدل كفاءة وفعالية السلوك التنظيمى بوجه عام ٠

المبحث الثانى

نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم

يقدم كريس أرجيرس(٩) نظرية تحاول تفسير السلوك الانســانى فى التنظيمات المختلفة ، ويرى أرجيرس أن هذا التفســـير يعد مقدمة للتنبـؤ بالسلوك الانسانى والتحكم فيه ٠

8) Argyris, C., Understanding Human Behavior in Organization, one view point, in Haire, M. Modern Organization Theory, op. et., pp. 115-154.

وينتج السلوك الانسانى فى التنظيمات المختلفة فى رأى أرجيرس نتيجة لأى من المتغيرات الآتية منفردا أو متفاعلا مع غيره من العوامل :

١ ـ عوامل فردية ·· وهذا يتطلب دراسة الشخصية الانسانية ·

٢ ـ عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية ·· وهذا يستدعى دراسة الجماعات ·

٣ ـ عوامل تنظيمية رسمية ·· وهذا يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم ·

وبالتالى فان ارجيرس يركز على ضرورة التعرض بالبحث والدراسة للعوامل الثلاثة السابقة كأساس لفهم السلوك الانسانى فى التنظيم ·

ويخلص ارجيرس الى أن العنصرين الأساسيين فى أى تنظيم اجتماعى هما :

١ ـ الانسان الفرد ·

٢ ـ التنظيم الرسمى ·

خصائص الشخصية الانسانية

١ ـ ان الشخصية الانسانية تتركب من أجزاء مختلفة تعمل على حماية الشخصية الكلية ، كما أن الشخصية الكلية تحمى الأجزاء ·· ان الشخصية الانسانية ليست مجرد مجموع الصفات الانسانية المختلفة، ولكنها تنظيم organization يجمع تلك الصفات ويسمح بتفاعلها بعضها مع بعض ·

٢ ـ ان أجزاء الشخصية الانسانية ترتبط مع بعضها لأن كلا منها يستخدم الآخر لضمان البقاء وتصبح الشخصية الانسانية فى حالة توازن داخلى عندما تكون الأجزاء المختلفة للشخصية فى حالة اتزان وتناسق · وتكون الشخصية الانسانية فى حالة توازن خارجى عندما تكون الشخصية ككل فى تجانس واتفاق مع البيئة المحيطة وعلى

هـــذا الأســـاس فان الشــخصية الانســانية تعتبر نظاما مفتوحا open system حيث يؤثر احد اجزائها فى الأجزاء الأخـــرى ، وبالتالى ففى حالة انعدام التوازن التداخلى تميل الشخصية الانسانية الى احداث تعديل لاستعادة التوازن ، ومن ناحية أخرى فالشخصية الانسانية تتأقلم مع البيئة الخارجية وتسعى لأن تكون متلائمة معها ٠

٣ – تعكس الشخصية الانسانية طاقات الانسان وحيويته ٠

٤ – مصدر الطاقات والحيوية النفسية هو الحاجات الانسانية needs التى يسعى الانسان لاشباعها ٠ ويعرف ارجيرس الحاجة بأنهـا حالة من القلق أو التوتر توجد فى الشخصية وبالتالى فهى تنشىء وتوجه السلوك حتى يتحقق الهدف أو يتم الاشباع ٠ وهذا يؤدى الى انهاء التوتر أو التخفيف من حدته ٠

٥ – الى جانب الحاجات الانسانية ، فهناك القدرات الانسانية abilities وهى الآلات أو الوسائل التى يعبر بها الانسان عن حاجاته ويعمل على اشباعها ٠ أى أن القدرات حلقة الوصل بين الحاجات Needs والبيئة ٠ وتنقســم القدرات الى ثلاثة انواع عقلية ، وعضـــلية ، وعاطفية ٠

٦ – تتجمع الصفات والخصائص الانسانية وتنتظم الشخصية فى مفهوم « الأنا » أو « الذات » ٠ ان الحاجات الانسانية لا تختلف باختلاف الأفراد ولكن طريقة تنظيمها وتحديد علاقاتها بعضها ببعض تختلف من انسان لآخر وهذا هو مفهوم « الذات » ٠

٧ – ان الانسان لديه القدرة على الدفاع عن ذاته ووحدة شــخصيته بالالتجاء الى مجموعة من الأساليب الدفاعية defence mechanisms منها :

— العدوانية ٠
— الشعور بالذنب ٠
— الانكار ٠

- النكوص الى اللاشعور ٠
- الكبت اللاشعورى ٠
- الكبت الواعى أو التحريم ٠
- التبرير ٠
- التمثل بالآخرين ٠
- الاسقاط projection

٨ ـ يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة الصفات الانسانية وتكوين عـالم خاص بالفرد ٠

٩ ـ يسعى الانســان بصفة عامة الى تحقيق ذاته actualization وعلى هذا الأساس نجد الشخصية الانسانية تمر بالأطوار الآتية :

- تتطور من حالة السلبية فى عهد الطفولة الى حالة من النشــاط المتزايد كلما كبر سن الفرد ٠
- تتطور الشــخصية من الاعتماد على الآخـرين الى الاستقـلال والاعتماد على النفس ٠
- تتطور الشخصية من خلال زيادة وتنوع أســاليب الســلوك ٠ فالطفل لا يستطيع سوى عدد من التصرفات ، ولكن انواع السلوك الممكنة تزيد بزيادة السن ٠
- تميل الاهتمامات والرغبات الى التطور من حالة عدم الاستقرار والتقلب التى تصـاحب الطفولة الى التعمق والاســتقرار فى السن المبكرة ، أى يميل الانسان الى النضج والاستقرار الفكرى والعاطفى ٠
- تبدأ الشخصية الانسانية فى مد مجال التفكير والتدبر ، فحيث يهتم الطفل بالأمور القريبة الحدوث ويقتصر على ادراك الأشياء لفترة محددة فى المستقبل ، ، يبدأ الانسان فى النظر الى المستقبل البعيد ويتسع افق ادراكه للأمور خلال الزمن ٠

— ويميل الانسان الى التطور من حالة الخضوع باعتباره طفــلا فى أسرة الى حالة من طلب المساواة أو التمييز والتسلط ·

— يبدأ الانسان فى ادراك ذاته والتعرف على اهميته كانسان ·

تلك من أهم الصفات أو الملامح التى تصف الشخصية الانسانية ، ومنها نخرج بأن الانســـان يسلك بوحى من حاجاته وادراكه للعــالم المحيط به ، وأنه يسعى الى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها · كذلك نلحظ أن الشخصية الانسانية تميل الى التطور والنضج · وأن صفات الاستقلال والتسلط والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته ·

خصائص التنظيم الرسمى

١ — يتصف التنظيم الرسمى بالمنطق والرشـــد rationality أى أن التصرفات وأنواع السلوك به انما هى تصرفات مقصودة وتهـدف الى تحقيق أهداف معينة ·

٢ — كذلك يعتمد التنظيم الرسمى على مبادىء التخصص وتقسيم العمل ، تسلسل السلطة ، وحدة الأمر والتوجيه ، ونطاق الاشراف المحدد ·

تلك الخصائص العامــة للتنظيم الرسمى التى روجت لهــا النظرية الكلاسيكية للتنظيم يرفضـــها ارجيرس ويبنى نظريته على أســـاس فرض رئيسى وهو :

انه يوجد تناقض اساسى بين متطلبات الشخصية الانسانية النامية وبين خصائص التنظيم الرسمى ·

ان التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمى وبين خصائص واحتياجات الشخصية الانسانية يتضح من أن مبادىء التنظيم الكلاســـيكية اذا طبقت بحذافيرها ينتج عنها ان الانسان سوف يعمل فى جو يتصف بالآتى

١ — حد أدنى من السيطرة الفردية على جو العمل وظروفه ، فالانســـــان لا يملك من أمر نفسه شيئا اذ أن كل شىء محدد ومنظم مسبقا وليس لارادة العمل أى تأثير من وجهة نظر التنظيم الرسمى ·

٢ ـ ان الانسان يجب ان يتحول الى شخص سلبى مطيع ومعتمد على التنظيم فى كل شيء · ان طبيعة التنظيم الرسمى تحدد للانسان دورا معينا هو الخضوع والطاعة دون أن يناقش أو يعترض ·

٣ ـ يميل الافراد فى التنظيم الرسمى الى قصر النظر وتفضيل الاشباع العاجل القليل على الاشباع الآجل الكثير اى انهم يتصفون بما يطلق عليه short time perspective

٤ ـ لا يستخدم التنظيم الرسمى الا القليل من القدرات والطاقات الانسانية البسيطة بحكم التخصص وتقسيم العمل وتنميط العمليات ، وبالتالى تميل القدرات الانسانية غير المستغلة الى الضعف والانهيار ·

٥ ـ واخيرا فان ظروف العمل فى التنظيم الرسمى تؤدى بالشخصية الانسانية الى الفشل النفسى Psychological failure

وكل تلك الصفات لا تتناسب بل تتناقض مع طبيعة الشخصية الانسانية النامية والمتطورة ·

ويرى ارجيرس ان الانسان يميل الى التكيف مع تلك الأوضاع التى يفرضها عليه التنظيم الرسمى باى من الأساليب التالية :

١ ـ ان يترك التنظيم نهائيا ·

٢ ـ ان يحاول تسلق السلم التنظيمى ، أى ان يصل الى مركز ادارى أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمى الذى يتركز عبئها على المستويات الدنيا فى التنظيم ·

٣ ـ ان يستخدم أيا من الوسائل الدفاعية التى فى حوزته كالعدوانية ، الاسقاط ·· وما الى ذلك ·

٤ ـ ان يصبح مستهترا وغير عابىء بشيء فيتكاسل ويتراخى ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه ·

٥ ـ الانضمام الى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمى ·

ومن ناحية اخرى فان جماعات العمل Work Groups لها هى ايضا اساليب خاصة للتكيف مع خصائص التنظيم الرسمى منها :

١ - تقييد الانتاج وتخفيض الجهود المبذولة فى العمل ·

٢ - اعطاء الطابع الرسمى formalizing الجماعات الصغيرة وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمى بتنظيم رسمى مماثل ·

٣ - التركيز فى معاملاتهم مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية الأخرى ، اى أن الانسان ذو الشخصية النامية حين تعترضه خصائص ومتطلبات العمل فى التنظيم الرسمى غير الملائمة فانه يعمد الى تكوين الجماعات غير السمية حيث تساعده تلك الجماعات على تحقيق المزايا الآتية :

— تقليل درجة اعتماده وخضوعه لسلبيته بالنسبة للادارة او التنظيم الرسمى ·

— تقليل احتمالات تعريضه لتصرفات تحكمية من قبل اصحاب السلطة فى التنظيم فهو يحتمى فى الجماعة ·

— ان الجماعة غير الرسمية تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مشاعره المختلفة التى لا يستطيع ان يعبر عنها بصراحة ·

— ان التنظيم غير الرسمى يكون عالما خاصا للفرد تنمو فيه الشخصية الانسانية دون قيود او ضغوط ·

وعلى ذلك يعتبر تكوين التنظيم غير الرسمى informal organization فى رأى ارجيرس وسيلة اساسية لحماية الفرد من الانفجار او الانهيار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمى ·

وفيما يلى تلخيص لأهم عناصر نظرية ارجيرس عن السلوك الانسانى فى التنظيم ·

العنصر الأول :

هناك تناقض جذرى بين حاجات الشخصية الانسانية السـليمة وبين متطلبات التنظيم الرسمى · ان تطبيق مبـادىء النظريات الكلاسـيكية فى التنظيم على الأفراد العاديين ذوى الشخصيات النامية الصحيحة يؤدى الى حالة من الصراع حيث لا تتفق خصائص كل منهما ولا تتجانس ·

العنصر الثانى :

ان نتيجة هذا التناقض هى الاحباط ، الفشـل ، الصراع وقصر النظر بالنسبة للأفراد · ان هذه النتـائج متوقعة حيث يجد الأفراد ان الفرص لتحقيق أهدافهم واشباع حاجاتهم الى تأكيد الذات منعدمة تقريبا فى التنظيم الرسمى ·

العنصر الثالث :

فى بعض الظروف المعينـة تميل درجة التنـاقض بين الشـخصية الانسانية وبين التنظيم الرسـمى الى الإزدياد ويحدث هذا فى الحـالات الآتية :

— كلما زاد معدل نضج الشخصية الانسانية ·
— كلما انخفض المستوى الادارى أو التنظيمى للفرد ·
— كلما زاد استخدام أسلوب القيادة الآمرة ·
— كلما زادت حدة الرقابة الادارية ·
— كلما زادت درجة التخصص فى العمل ·
— كلما زادت دقة تطبيق مبادىء التنظيم التقليدية ·

العنصر الرابع :

ان طبيعة مبـادىء التنظيم التقليـدية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة ، الحقد ، العداوة ، وتضاؤل الشـخصية وتنمية صفة التركيز الجزئى بدلا من التركيز على الكل ·

العنصر الخامس :

ان السلوك الانسانى يدعو الفرد الى الاحتفـــاظ بتكامل شـــخصيته والتكيف مـــع الظروف فى ذات الـــوقت الذى يعرقل تكاملـــه مع التنظيم الرسمى ٠

العنصر السادس :

ان السلوك الانســـانى الرامى الى التكيف له اثار تراكمية حيث يؤثر مرة اخرى فى التنظيم الرسمى ٠

العنصر السابع :

ان فلسفة الادارة فى بعض الأحيان تجعل الأفراد يمعنون فى سلوكهم المعادى للتنظيم الرسمى حيث ان امعان الادارة فى استخدام أساليب القيادة الآمرة والرقابة الدقيقة وأسلوب العلاقات غير الصـــادقة يؤدى الى زيادة الانفصال بين الادارة وبين الأفراد فى التنظيم ٠

العنصر الثامن :

ان هناك بعض الأساليب الادارية التى تستطيع ان تخفف من حـــدة الانفصال بين الادارة والعاملين ، من تلك الأساليب :

- استخدام أسلوب القيادة الذى يركز على الأفراد ومشاكلهم ٠
- تكبير العمل حتى يتاح للفرد فرصة انجاز عمل متكامل ٠
- تخفيف حدة الرقابة الادارية ٠

وبهذا نجد ان ارجيرس يعود مرة ثانية الى قبول التنظيم الرســـمى كأساس ولكن بشرط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد ٠ ولقد نمت فكرة المشاركة فى الادارة والادارة بالأهداف Management by Objectives او الادارة بالنتائج Management by Results كنتيجة اساسية لأفكار ارجيرس الذى حدد الأسلوب الذى يمكن من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد

والتنظيم الرسمى بأنه اتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد فى التنظيم الى اقصى قدر ممكن ، وجعل خطوط الاتصالات عبر التنظيم مفتوحة متشابكة بحيث يندمج التنظيمان الرسمى وغير الرسمى • كذلك فان التوسع فى استخدام اسلوب اللجان يعتبر وسيلة لادماج الفرد والتنظيم •

ان المنطق العام الذى تعبر عنه افكار ارجيرس هو ضرورة تعديل التنظيم الرسمى بحيث يقترب فى طبيعته من الوضع المناسب للشخصية الانسانية النامية • ان التمسك بالفكر التنظيمى التقليدى ينتج عنه حالة من الجمود فى حركة التنظيمات يتسبب عنها تناقض وصراع مع متطلبات الانسان العادى الذى يبحث فى التنظيم عن فرص لتأكيد ذاته وتحقيق اهدافه فى النمو والتقدم •

ويمكن بايجاز ان نضع ارجيرس ضمن مجموعة المفكرين المتأثرين بحركة التجديد فى العلاقات الانسانية تحت تأثير التطورات الحديثة فى العلوم السلوكية •

المبحث الثالث

نظرية التفاعل

تقوم نظرية التفاعل التى طرحها وليام فوت وايت (١٠) • على ثلاثة مفاهيم اساسية :

١ ـ مفهوم التفاعل •
٢ ـ مفهوم الانشطة •
٣ ـ مفهوم المشاعر •

(10) Whyte, W. F. Man and Organization : Three, Problems in Human Relations, N. Y. : 1959.

تلك المفاهيم الثلاثة تتداخل وتعتمد على بعضـــــها البعض بمعنى ان كلا منها يؤثر على الآخرين · ومن ناحية أخرى فالمفاهيم الثلاثة عرضــــة للتأثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع ·

١ ــ التفـــــاعل

يرمز تعبير التفاعل الى الاتصالات التى تتم بين الأشـــــخاص المختلفة interpersonal contacts وهذه التفاعلات بين الأفراد يمكن ملاحقتها وتحديد من الذى يبدأ بالتفاعل او الاتصالات ومدتــه ونتيجة الاتصال فى شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر ·

٢ ــ الأنشـــطة

هى عبارة عن التصرفات الانسانية او الاشياء التى يفضـــلها الناس أى التصرفات المادية المشاهدة والقابلة للقياس ·

٣ ــ المشـــاعر

تعبر المشاعر عن الكيفية التى يشعر بها الناس بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة ·· وللمشاعر عناصر ثلاثة :

ــ العنصر الفكرى بمعنى فكرة أو مبدأ أو عقيدة عن شىء معين ·

ــ العنصر العاطفى ·

ــ الاتجاه أو الميل للتصرف او العمل ·

ويرى « وايت » ان هذه السلسلة من المفاهيم يمكن ان تتـــأثر فى أى نقطة منها ، وبالتالى يحدث تغيير فى باقى أجزاء السلسلة · بمعنى انه لو حدث تغير فى نمط التفاعل بين أشخاص معينين · فان الأنشطة التى يقومون بها ، وكذلك المشـــاعر التى يشـعرون بها لابد ان يحـدث بها تغيير هى الأخرى ·

وتقوم فكرة « وايت » على انه فى التنظيم لا تتم التفاعلات بين الاعضاء بطريقة عشوائية وانما تتم وفقا لنمط منتظم regular pattern كذلك الأنشطة فى التنظيم تأخذ نمطا منتظما ، وبالتالى فان التغيير فى نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تطويرا فى انماط الأنشطة وفى المشاعر · كذلك فان التغير فى نمط الأنشطة ، يحدث تأثيره فى التفاعلات والمشاعر ، كما انه لو اختلفت مشاعر الافراد ، فان هذا كفيل باحداث تغيير فى انماط تفاعلاتهم والأنشطة التى يقومون بها ·

ويوضح « وايت » ان هذه السلسلة من التفاعل ـ الأنشطة ـ والمشاعر لا تمثل نظاما مغلقا وانما هى نظام مفتوح حيث تتأثر بما يجرى فى البيئة او المجتمع المحيط ، وبالتالى فان التغير فى عناصر البيئة يحدث تغييرا فى طبيعة تلك المفاهيم · فلو حدث تغيير فى المستوى العلمى او التكنولوجى مثلا فان ذلك يؤثر بلا شك على مكونات التفاعل والأنشطة والمشاعر فى التنظيم ·

وبايجاز فان « وايت » يعتبر التنظيم مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الانسانية وما يترتب عليها من مشاعر وان هذا التنظيم فى علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتأثر بها ويؤثر فيها ·

ويقسم « وايت » البيئة او المجتمع الى :

١ ـ البيئة القانونية ويقصد بها القواعد المنظمة للعلاقات الاجتماعية ·

٢ ـ البيئة الاقتصادية وتشير الى نظام الأجور والمكافآت وغيرها من الأبعاد الاقتصادية ·

٣ ـ البيئة التكنولوجية وتشير الى الآلات وأساليب الانتاج وتصميم المصانع فى البيئة ومدى تطورها ·

وينبغى ان نشير الى ان تعبير البيئة او المجتمع كما يستخدمه « وايت » به بعض التداخل اذ يشير الى الظروف المحيطة بعمليات التفاعل ـ الأنشطة ـ المشاعر ـ سواء كانت تلك الظروف داخل التنظيم

او خارجه ، وهو يخالف الرأى السائد فى تعريف المجتمع بانه طبقا للمعنى اللفظى للكلمة يشـــير الى الظروف خارج التنظيم (١١) • حيث يحـــدد تومبســـون (١٢) • ان تغيير المجتمع يشـــير الى العوامل الأخرى المتعلقة بتحقيق اهداف التنظيم كالعملاء والوكلاء الأجهزة الحكومية اى انها تتصف جميعا بكونها خارج حدود التنظيم •

يتضح لنا من اســـتعراض افكار « وايت » عن التنظيم مدى تاثـــره بمفاهيم العلوم السلوكية اذا انه يرى السلوك الانسانى بمظاهره المختلفة من افعال وردود افعال ومشاعر وكانه العامل الأســـاسى المؤثر فى حركية التنظيم •

ان هذه النظرة السلوكية تتكامل مع منطق النظم لكى تقدم بداية علمية سليمة لنظرية جديدة عن التنظيم تصـــلح اساسا للتنبؤ بمـــا يجرى فى التنظيمات من انشطة ، ومن ثم توفر الأساس لاكمال السيطرة على السلوك التنظيمى •

المبحث الرابع

نظرية الدافعية

تمثل نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت نموذجـا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميدانى فى تنظيمات فعلية • وتستند النظرية الى مفهوم اساسى يؤكد اهمية العنصر البشرى فى الانتاج وتاثير السلوك الانســانى داخل التنظيم على فعالياته وانجازاته •

وقد نشات الرغبة فى تكوين هذه النظرية نتيجة للمشاهدات المتكررة عن اختلاف وتباين الكفاءة الانتاجية فى تنظيمات مختلفة ، وبالتالى فقـــد

11) Homans, G.C., The Human Group, N. Y. Harcourt, Brace, 1950.

12) Tompson, J. D. Organizations in Action, N. Y. Mcgraw-Hill, 1967.

صمم برنامج طويل الأجل للبحث فى هذه الظاهرة ومحـــاولة التعرف على العوامل المسببة للاختلافات الانتاجية بين التنظيمات · ويقول « ليكرت » ان العامل الأساسى وراء هـذه الاختلافات فى الانتــاجية هو المديرون الذين يحصلون على نتائج أعلى نتيجة لانهم يطبقون نظاما للادارة والتنظيم يختلف عن النظام التقليدى الذى يطبقه المديرون الفاشلون ·

ان « ليكرت » يقدم فرضا أساســيا هو ان اتبـــاع بعض التنظيمات لمبادىء ومفاهيم النظرية الكلاسيكية هو السبب فى انخفاض انتاجيتها وعدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات الأخرى التى تفوقها فى الانتـــاجية والقدرة بسبب تطبيقها لمبادىء تنظيمية مختلفة ، وهو يحـــاول الافادة من تلك المبادىء والمفاهيم الجديدة لتقديم نظرية معدلة للتنظيم ·

ويؤكد « ليكرت » ان تعبير النظرية المعدلة يشير الى أنها تستفيد بكل التراث الذى ســبقها فهى تعتمد على افكار الادارة العلمية وحســـابات التكاليف وغيرها من الأساليب الادارية · فهى اذن ليست نقضا تاما للقديم ولكنها تعديل وتطوير للأسس التى يقوم عليها · ومن هذه الأسس المعـــدلة ما يأتى :(١٣)

١ ــ القضاء على الاسراف وانخفاض الانتاجية باستخدام أسلوب التنظيم الوظيفى ·

٢ ــ تحديد معدلات للأداء أو أهداف العمل ·

٣ ــ قياس العمل المحقق ومقارنته بالأهداف المقررة ·

٤ ــ استخدام أساليب الميزانيات Budgeting ومحاسبة التكاليف للرقابة ·

---

13) Likert, R. New Patterns of Management. N. Y. : McGraw-Hill, 1961.

وفى النظرية المعدلة فان الأسس الأربعة السابقة تستخدم بطريقة تختلف عما كان سائدا فى النظريات التقليدية • كذلك فان الفروض عن الدوافع تختلف فى النظرية المعدلة عنها فى النظريات التقليدية •

ان النظريات التقليدية عمدت بصفة عامة الى تجاهل اهمية الدافعية ، وعلى العكس فان النظرية المعدلة تركز على اهمية توفر قدر كاف من الدافعية فى شتى اجزاء التنظيم وذلك لأمكان تحقيق الأهداف المقررة • ولكي يتوفر هذا القدر الكافى من الدافعية لابد من الالتجاء الى العوامل والقواعد الأكثر فاعلية فى انتاج الدافع للعمل والانجاز • ولذلك فان النظرية المعدلة تدعو الى ان تكون اجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من اشراف ، اتصال ، تدريب ، دفع اجور ، واتخاذ قرارات كلها مبنية على اساس يؤكد ويدعم الدافع الى العمل •

وتنقسم العوامل الدافعة للعمل الى :

أ – عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية •
ب – عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة فى الانجاز والتقدم •
جـ – عوامل تتعلق بالدوافع الى الأمن والضمان security
د – عوامل تتعلق بالرغبة فى التجديد والابتكار •

كذلك فان النظرية المعدلة تقوم على اساس توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين اعمال واعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير influence المتبادلة • ويتم هذا التفاعل اذا تحققت الشروط الآتية :

١ – تدفق كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات اللازمة بين كل مستويات التنظيم وخلالها • اى ان تكون هناك اتصالات افقية وراسية فى كل الاتجاهات •

٢ – اتاحة الفرصة لكل فرد من افراد التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ومعرفته بالأمور •

٣ ـ اتخاذ القرارات على أساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتاحة وبطريقة تضمن اقبال الأعضاء على تنفيذها ٠

وأخيرا فالنظرية المعدلة تقوم على أساس ضرورة القياس المستمر measurement للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف ليس بالنسبة للنتائج المادية فى شكل كميات الانتاج والمبيعات والارباح فحسب ، بل يمتد القياس للتعريف على اثار العمل والتنظيم على العنصر البشرى وخصائصه ٠ أى أنه ينبغى قياس درجة وقوة الدافع للعمل لدى الأفراد بصفة مستمرة كذلك قياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتها فى عمليات الاتصال واتخاذ القرارات ٠

اذن نستطيع تركيز المفاهيم الأساسية للنظرية المعدلة فى الآتى :

١ ـ الاستناد الى المبادىء التنظيمية الأساسية (مبادىء التنظيم) ٠

٢ ـ استخدام الدوافع للعمل بشكل علمى سليم (الدافعية) ٠

٣ ـ الاعتماد على أساليب عملية لقياس النتائج المادية والانسانية للعمل (القياس) ٠

وعلى ضوء هذه الأسس الأربعة يقدم « ليكرت » تصوره أو مفهومه عن التنظيم كالآتى :

ان التنظيم عبارة عن تكوين انسانى يتوقف نجاحه على الأعمال المتنافسة لأعضائه كما أن له خصائص اساسية وأنشطة محددة هى : (١٤)٠

١ ـ هناك هيكل للتنظيم يحدد اقسامه والعلاقات بينها ٠

٢ ـ هناك عمليات للملاحظة وجمع البيانات وقياس الحالة الداخلية للتنظيم والمجتمع ٠

٣ ـ هناك شبكات للاتصال تنتقل من خلالها المعلومات بين أجزاء التنظيم

---

14) Likert, R. Op. Cit., p. 178.

٤ ـ هناك عمليات لاتخاذ القرارات ٠

٥ ـ يحتوى التنظيم على موارد تقوم بالعمل كالأفراد والآلات وغيرها ٠

٦ ـ يماس التنظيم انواعا مختلفة من التاثير والنفوذ على اعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف ٠

٧ ـ للتنظيم ابعاد واسس من الدوافع والاتجاهات التى تحدد مدى قبول او رفض اعضائه القيام بما يطلب اليهم من اعمال ٠

يلاحظ ان هذه الخصائص المختلفة للتنظيم مستمدة من الأسس الأربعة للنظرية المعدله ٠ ولاشك اننا نرى تاثر « ليكرت » بالنظرية الكلاسيكية للتنظيم بقبوله فكرة الهيكل وعملية التاثير ، الا انه من ناحية أخرى يضيف الى الأفكار الكلاسيكية اعتباره التنظيم نظاما مفتوحا اذ يؤكد ان البيئة تلعب دورا هاما فى التاثير على سلوكه ومدى فاعليته ٠ وهو ايضا يماشى الاتجاه الحديث فى نظريات التنظيم اذ يركز على عمليات اتخاذ القرارات وعمليات الاتصالات ٠ وقبوله لفكرة الاتصالات الحديثة تجعله يعدل من النظرة الى الهيكل التنظيمى ، فطبقا للنظرية الكلاسيكية تتجه الاتصالات فى اتجاه راسى فقط من اعلى الى اسفل فى شكل قرارات وتعليمات واوامر من مستويات التنظيم العليا الى المستويات الأدنى ، ولكن نظرية ليكرت المعدلة تنص على ان تنتشر الاتصالات فى الاتجاهين الراسى والأفقى وبين كل المستويات التنظيمية المختلفة ٠

المفهوم الأساسى للنظرية المعدلة

من خلال الدراسات المختلفة التى قام بها ليكرت وزملاؤه بجامعة ميتشجان امكن التوصل الى مفهوم اساسى يشكل الاطار النظرى العام للنظرية المعدلة هو :

ان المرءوسين فى التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية فى المواقف التى يشعرون فيها بالتقدير والتاييد والتى يحصلون منها على شعور باهميتهم وقيمتهم الشخصية ٠ كذلك فان الأفراد يستجيبون بطريقة

سلبية أو غير مرضية فى المواقف التى تهددهم أو التى تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية (١٥) ·

يتضح اذن من هذا المفهوم الأساس امران هامان :

١ ـ ان نوع العلاقات والتفاعل بين الأفراد فى التنظيم له تأثير واضح وشديد على نفسيتهم وشعورهم · وبالتالى على دوافعهم للعمل والاستجابة الكاملة للأهداف التنظيمية ·

٢ ـ ان الصفة أو الطابع الموضوعى للعلاقة أو موقف التفاعل لا يهم وانما الأهم هو كيف يدرك الفرد هذه العلاقة أو هذا التفاعل ·

هل يدركه على انه مؤيد ومؤكد لقيمته واهميته الشخصية · أم يدركه على انه امتهان لكرامته واهدار لقيمته واهميته ؟

ومن خلال هذا المفهوم العام وما يحويه من مبادىء هامة يستخرج ليكرت معادلة عامة تتخذ اساسا فى تنظيم الأعمال وتحديد الاجراءات للعمل بشكل يساعد على تطبيق النظرية المعدلة ·

وتنص هذه المعادلة على ضرورة ان يوفر الهيكل التنظيمى وطريقة عمله وادائه الاحتمال الأقصى بانه فى كل حالات ومواقف التفاعل بين اعضاء التنظيم ، يميل كل فرد الى ادراك التفاعل على أنه مؤيد ومدعم لقيمته الشخصية وانه يساهم فى شعوره بالنمو الشخصى وذلك على ضوء خبراته وتوقعاته ·

اهمية جماعة العمل

من المعادلة السابقة يمكن استنتاج فكرة أساسية عن أثر الجماعة فى السلوك الانسانى فى التنظيم · ان التفاعل يشير الى موقف جماعى ،

15) Likert R. A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management, in Haire, M. Op. Cit., p. 190.
—— Likert, R., Op. Cit., p. 191.

وبالتالى فان شعور الفرد بالعزة والقيمة الشخصية ، او بالضعف وعــدم الأهمية انما ينشا نتيجة علاقاته بافــراد الجماعــة التى يتعاون معهــا ٠ أى أن الجماعة (جماعة العمــل) هى مصدر تلك المشــاعر الايجــابية أو السلبية وهى المؤثر غير المباشر على السلوك الانسانى ٠

وتتضح اهمية جماعة العمل من كون الانسان ينفق جزءا كبيرا من وقته معها فى علاقات مباشرة ، وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون الى السلوك بطرق تتفق وأهداف الجماعة وتقاليدها رغبة فى الحصول على اعترافها بهم كاعضاء وبالتالى فهم يحصلون على تأييدهم لهم وتدعيمها لمواقفهم ٠

وبذلك فان ليكرت يقترح أن السبيل امام التنظيم للافادة من المعادلة العامة الســـابقة والحصول على اقصى طاقات وجهـــود الأفراد ، هو أن يتم تنظيم العمل على أساس أن يجعل كل فــرد عضوا فى جمــاعة او اكثر تتصف بالانسجام والتوافق وتتميز بدرجة عالية من فرص التفاعل ٠

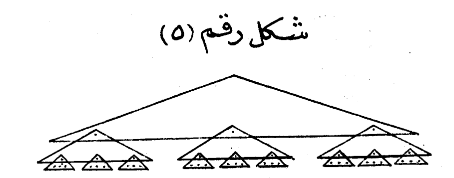
وقد أوضحت الدراسات المختلفة التى قام بها ليكرت صحة هـــذا الاستنتاج حيث ثبت أن الفرد الذى يتصف بالولاء والاندماج فى جماعة العمل التى ينتمى اليها يكون :(١٦)

أ – اكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة ٠
ب – يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة لجعلها اكثر انســجاما ٠
جـ – اكثر تجاوبا واتصالا مع اعضاء الجماعة ٠
د – اكثر ترحيبا واستجابة لاتصالات الأعضاء به ٠
هـ – اكثر استعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنســبة للجماعة ٠
و – يتصرف بطريقـــة تجعله يحصــــل على تأييد واستحسان اعضـــاء الجماعة ٠

16) Likert, R. Op. Cit., p. 191.

وعلى ذلك فان النظرية المعدلة تنص على أن تكون وحدة التنظيم هى الجماعة وذلك على العكس من التنظيم الرسمى التقليدى الذى يقوم على أن وحـدة التنظيم الأساسية هى الفرد ، ويوضح الشكـــل رقم (٥) هذه الفكرة ٠

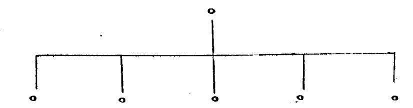
شكل رقم (٥)



أى أن التنظيم يقوم أساسا على عدد من جماعات العمل الرئيســية كل منها تتكون فى الشكل السابق مــن أربعة أشخــاص ٠ ويتم الربط بين تلك الجماعات من خلال تكوين جماعات على مستوى أعلى تضم كل منهـــا عددا من رؤساء الجماعات الأصلية وهكذا تتكون مجموعات على مستويات أعلى باستمرار كل منها تضم عددا من رؤساء الوحــــدات الاقل منها فى المستوى وتربطهم بعضو فى مجموعة تالية فى المستوى ٠ وهذا الأسلوب يحقق التنســيق الأفقى ، فكل مجموعة من رؤســاء الجماعات على نفس المستوى تضمهم جماعة جديدة وبالتالى ينسقون أعمال جماعاتهم ٠ كذلك فان هذا الأسلوب يحقق التنسيق الرأسى حيث ان كل مجموعة من رؤســاء الجماعات على نفس المستوى تضمهم جماعة جديدة يرأسها شخص من جماعة أعلى فى المستوى وبالتالى ينقل اليهم سياسات وقرارات المستوى الأعلى ويأخذ منهم معلومات عن التنفيذ ومشاكل العمل فى المستوى الاقل ٠

ولا شك أن هـذا الأسلوب فى التنظيم الجمـاعى يختلف تماما عـن أسلوب النظرية الكلاسيكية القائم على أساس التنظيم الفردى كما يتضح من شكل رقم (٦) ٠

شـكل رقم (٦)



اذن أن كلا من هؤلاء الأفراد يعمل منفصلا عن الآخرين ولا تربطـــه الا علاقة واحدة بالرئيس الذى يعامل هؤلاء الأفراد كل على حدة ولا يوجد أى أساس للترابط أو التفاعل بينهم · ويوضح شكل رقم ٥ وظيفة اساسية لعضو التنظيم الذى يجمع بين عضوية جماعتين من جماعات العمل على مستويين مختلفين (احدهما على مستوى أعلى من الآخر مباشرة) الذى يطلق عليـه ليـكرت اسم « حلقـة الوصل The linking pin » ، تلك الوظيفة هى تحقيق الترابط والتنسيق بين المسـتويات التنظيميـة المختلفة الأمر الـذى يجعـل التنظيم يسلك كوحدة متكاملة · ومن هـذا نخـرج بعدة نتائج :

١ ـ أن التنظيم لـن يحصـل على النتـائج القصوى لانتاجية جمـاعات العمل به الا اذا تم ربـط تلك الجماعات من خـلال حلقات الوصـل بين المستويات التنظيمية المختلفة ·

٢ ـ أن كفاءة التنظيم وفعاليته تتوقفان على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل به ، وبالتالى فان أى جماعة تنحـرف أو تقل كفاءتهـا تؤثر على كفاءة التنظيم بأجمعه ·

٣ ـ اذا كانت الجماعة قليلة الكفاءة على مستوى أعلى فى التنظيم فان شدة تأثيرها على التنظيم ككل تكون اكبر مما لو كانت على مستوى أدنى ·

وهذه الملاحظات قد تثير نوعا من التردد بالنسبة لفاعليـة التنظيم الجماعى . اذ على الرغم من نجاحه فى حالة كفاءة الجماعات ونجاحها

يكون أعظم من فعالية التنظيم الفردى ، الا أن فشله قد يكون أعظم فى حالة ضعف أو انهيار كفاءة جماعة أو اكثر من جماعات العمل به ٠

ولهذا السبب يركز ليكرت على أهمية وظيفتى الاتصالات والقيادة ٠ ان عملية الاتصالات تهدف الى تدعيم العمل التنظيمى ورفع كفاءة جماعات العمل بتوفير كل المعلومات اللازمة والضرورية للعمل ٠ كذلك فان أسلوب القيـادة له تأثير مباشر على سلـوك وانتاجية جماعات العمل ٠ وقـد اوضحت دراسات ليكرت أن أنسب أساليب الاشراف والقيـادة المؤدية الى زيادة الانتاجية هى ذلك الأسلوب الذى يطلق عليه « القيادة الديمقراطية أو الانسانية »٠

وهذا النوع مـن الاشراف يترك للأفراد حرية التصرف بعـد تحديد الأهداف العامة للعـمل ويتبع اسلوب مـن الملاحظة العامة والمراقبة مـن خلال تقييم النتائج وليس من خلال الاشراف الدقيق أثناء العمـل ٠ كذلك يهتم هذا الأسلوب بالأفراد ويعمل على حـل مشكلاتهم ويعاملهم كجماعـة وينمى فيهم روح الفريق ٠

عناصر نظرية التنظيم المعدلة :(١٧)

بعد هـذا التحليل لظاهرة التنظيم والمتغيرات المحـددة للسلوك التنظيمى ، نركز فيمـا يلى على أهم عناصر نظـرية التنظيم المعدلة كمـا قدمها ليكرت :

اولا : طبيعة التنظيم

١ ـ التنظيم نظام متكامل

ان التنظيم عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا يقوم على اساس مجمـوعة مـن الأنشطـة الرئيسية كالاختيـار والتدريب ،

---

17) Likert. R. Op. Cit., pp. 237-240.

الاتصـــال ، اتخاذ القرارات والاشراف ، علمــا بان تلك الآنشطة كلها مكملة لبعضها البعض ٠

٢ ـ هيكل التنظيم

ان الهيكل المتداخل overlapping المبنى على أســـــاس جماعى هــو الشكل الأفضـل لهيكل التنظيم تحقيقا لهـدف وجـود التفاعل المؤيد لمشاعر الأفراد والحافز لدوافعهم على العمل وتحقيق أهداف التنظيم ٠ ان مثل هـــذا الهيكل المتداخل القائم على أسـاس جماعى يجعل عمليات الاتصالات والتاثير المتبادل أسهل وأيسر بين اعضاء التنظيم ٠

٣ ـ جماعات العمل

ينقسم التنظيم الى عدد من جماعات العمل الفعالة ذات الكفاءة والاتصال ٠

٤ ـ القيادة فى التنظيم

القيـــــادة الادارية عنصر أساسى من عنــــاصر التنظيم وهى تؤثر على السلوك التنظيمى بطريقة مبـاشرة ٠ ان نجــــاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الاشراف ، وبالتالى فان النظرية تفترض أنه يمكن رفع الكفاءة بتغيير نمط الاشراف الذى يركز على الانتاج الى الاشراف الذى يركز على العاملين ٠

٥ ـ جــو العمل

يعتبر جو العمل الداخلى من العنــــاصر المؤثرة على ســــلوك اعضاء التنظيم ، وبذلك تكون الادارة مسئولة عن توفير جو صــــالح يحفز الأفــــراد على العمل والانتاج وذلك بالتاكيـــد على الدوافع الاجتماعية والذاتية وتهيئة السبل لتاكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيمة الشخصية ٠

٦ ـ الأفـــراد

يعتبر الأفراد من أعضاء التنظيم عنصرا أساسيا من عناصر نجاحه أو فشـــله ، ويكون الأفراد من قدرات ومهارات واستعدادات شخصية كذلك فهم يتمتعون بمهارات محددة للتفاعل والاتصـــالات الشخصية . ان دوافع واتجاهات الأفراد تعتبر كذلك من الخصائص المؤثرة على سلوكهم وبالتالى على السلوك التنظيمى .

٧ ـ علاقات العمل

تعتبر النظرية المعـدلة علاقات العمل من المتغيرات الهـامة المؤثرة على السلوك الفردى والتنظيمى . فاذا كانت تلك العلاقات تعاونية ومؤيدة للفرد كان تاثيرها ايجابيا على السلوك والكفاءة . وبالعكس اذا كانت العلاقـات تنافسيـة أو اذا وصلت الى مـرحلة الصراع فان ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم .

٨ ـ وسائل القياس

ويقصد بذلك قياس التغيرات والنتـائج الداخلية فى التنظيم وفى المجتمع الخارجى وذلك حتى تتخذ اساسا لتعديل وتطوير التنظيم واجراءات العمل به بما يضمن تحقيق الأهداف المقررة .

ثانيا ـ طبيعة العمليات والاجراءات :(١٨)

١ ـ تعتبر وظيفة الاتصالات وتدفق المعلومات فى كل اتجاهات التنظيم من الشروط الاساسية لنجاح النظرية المعدلة .

٢ ـ يصاحب هذا التدفق فى المعلومات زيادة فى قدر التأثير ومحاولات اســـتخدام النفوذ بمعرفة كل فرد من افراد التنظيم . بمعنى آخـــر أنه يصير هناك نوع مـــن لا مركزية اتخاذ القرارات ، حيث تتخذ

18) Likert, R. Op. Cit., p. 238.

القرارات فى أنسب مكان لها فى التنظيم بناء على الخبرة والدراية وبغض النظر عن المستوى التنظيمى ٠

٣ ـ بناء على التدفق فى المعلومات واتخاذ القرارات على أساس الخبرة والمعرفة ، فان التنظيم يضمن التوصل الى قرارات أفضل باستخدام تلك المعلومات استخداما أحسن ٠

٤ ـ ان صفة أساسية من صفات العمليات والاجراءات فى التنظيم القائم على النظرية المعدلة هى ازدياد معدل الاشتراك فى الادارة وعمليات التأثير من جانب أعضاء التنظيم على اختلاف مستوياتهم ، وبالتالى تصبح أهداف التنظيم العامة عاملا من عوامل توحيد وتجميع وتنسيق مجهودات الأعضاء المختلفين ٠

٥ ـ ان أعضاء التنظيم يشملون كل الأفراد الذين يرتبطون بالتنظيم وظيفيا كالمساهمين والمستهلكين والعملاء ٠ ونتيجة لتطبيق النظرية المعدلة تصبح أهداف هذه المجموعات المختلفة من الأعضاء فى انسجام وتجانس مع أهداف التنظيم ٠

٦ ـ يمكن تحقيق درجة عالية من الدافعية (التحميس للعمل) من جانب مختلف أعضاء التنظيم حيث ترتبط أهدافهم بالأهداف العامة للتنظيم ٠

ثالثا : الأداء العام للتنظيم

تتوقع النظرية المعدلة أن التنظيم الذى تتوفر فيه الصفات والخصائص السابقة سوف يتميز ويتفوق على غيره من التنظيمات الأخرى ٠

ولكن كما يقول ليكرت نفسه أن هذا النموذج يصور تنظيما مثاليا ، وهناك فجوة كبيرة بين تقديم نموذج نظرى وبين تنمية عدد كاف من الاجراءات العملية لوضع هذا النموذج النظرى موضع التطبيق ٠

تلك كانت عناصر نظرية ليكرت عن التنظيم التى بدأت فى التكوين منذ سنة ١٩٤٧ وتبلورت سنة ١٩٦١ ٠ وفى سنة ١٩٦٧ قدم ليكرت اطارا

جديدا لنظرية تنظيمية تستند الى عناصر النظرية الأولى الا انها تدور اساسا حول عدد من المتغيرات التنظيمية الرئيسية هى :

اولا : عمليات القيادة فى التنظيم

— مدى ثقة المشرفين فى الأفراد المرؤوسين ·

— مدى ثقة المرؤوسين فى الرؤساء ·

— درجة السلوك المؤيد الذى يبديه الرؤساء قبل الآخرين ·

— كيف يسلك الرؤساء بشكل يسمح للمرؤوسين بمناقشة الأمور الهامة عن العمل امامهم ·

— مدى سعى الرؤساء المباشرين للحصول على افكار وآراء المرؤوسين عند محاولة حل المشاكل ومدى استفادتهم من تلك الأفكار والآراء ·

ثانيا : طبيعة القوى الدافعة فى التنظيم

— انواع الدوافع التى يحركها التنظيم ·

— اسلوب استخدام الدوافع ·

— اتجاهات الأفراد قبل التنظيم واهدافه ·

— درجة التناقض او التجانس بين القوى الدافعة المختلفة ·

— مدى الشعور بالمسئولية لدى كل فرد من الأفراد عن تحقيق اهداف التنظيم ·

— الاتجاهات قبل اعضاء التنظيم الآخرين ·

— نوع ودرجة الرضاء ومصدره ·

ثالثا : طبيعة عمليات الاتصالات فى التنظيم :

— درجة التفاعل والاتصالات الهادفة الى تحقيق اهداف المشروع ·

— اتجاه المعلومات المتدفقة فى ارجاء التنظيم ·

— مصدر نشأة الاتصالات المتجهة الى اسفل ٠

— درجة قبول المرؤوسين للاتصالات الصادرة اليهم من أعلى ٠

— درجة كفاية الاتصالات المتجهة الى أعلى ٠

— شعور المرؤوسين بالمسئولية عن توجيه اتصالات صحيحة الى أعلى ٠

— دقة الاتصالات المتجهة من خلال الأجهزة التنفيذية الى قمة التنظيم ٠

— درجة كفاية ودقة الاتصالات الجانبية بين أعضاء التنظيم عند نفس المستوى ٠

— درجة المام الرؤساء وفهمهم للمشاكل التى يواجهها المرءوسون فى القيام بأعمالهم ٠

— كيف تتفق أو تختلف انطباعات الرؤساء والمرءوسين عن بعضهم البعض بالنسبة للقضايا التنظيمية المختلفة ٠

رابعا : طبيعة عمليات التفاعل والتأثير بالتنظيم :

— كمية ونوع التفاعل بين أعضاء التنظيم ٠

— كمية أو درجة العمل الجماعى المتعاون بين أعضاء التنظيم ٠

— مدى استطاعة المرؤوسين التأثير فى أهداف وسياسات وأنشطة أقسامهم وإداراتهم ٠

— مدى وجود هيكل تنظيمى كفء يمكن كل جزء من التنظيم فى التأثير على الأجزاء الاخرى ٠

خامسا : طبيعة عمليات اتخاذ القرارات فى التنظيم

— عند أى مستوى فى التنظيم تتخذ القرارات رسميا ؟

— كفاية وصحة المعلومات عند مستوى اتخاذ القرارات ٠

— درجة المام متخذى القرارات بالمشاكل التى توجد عند المستويات الدنيا من التنظيم ٠

— مدى استخدام المعرفة الفنية والمهنية فى عملية اتخاذ القرارات

— مدى ملاءمة مستوى اتخاذ القرارات لنوع المشكلات المطلوب اتخاذ قرارات فيها ٠

— هل تساعد عملية اتخـاذ القـرارات فى خلق الدوافع اللازمـة بين المرءوسين ؟

سادسا : اسلوب تحديد وترتيب الأهداف

— اسلوب تحـديد وترتيب الأهـداف العامة للتنظيم . والأهـــداف الفرعية للأجزاء ٠

— الى اى مدى تسعى المستويات التنظيمية المختلفـــة الى تحقيق اهداف عالية ؟

— هل هناك قـوى تعمـل على قبول او رفضـ اهـداف التنظيم ؟

سابعا : طبيعة عمليات الرقابة فى التنظيم

— اى مستوى تنظيمى يبدى اهتماما رئيسيا بوظيفة الرقابة ؟

— مدى دقة المقاييس والمعلومات المستخدمة فى اداء وظيفة الرقابة والى اى مدى توجـد فى التنظيم قوى تهـــدف الى تشويه تلك المعلومات ٠

— درجة تركيز وظيفة الرقابة والمراجعة ٠

— مدى وجود تنظيم غير رسمى يســـاعد او يعرقل اهداف التنظيم الرسمى ٠

— مدى استخدام بيانات الرقابة فى تصحيح الأداء والاســترشـاد بها فى حل المشاكل بواسطة المديرين ٠

تلك المتغيرات تمثل فى راى ليكرت اهم العوامل المؤثرة فى السلوك التنظيمى ، وبالتالى نستطيع التمييز بين انواع التنظيمات المختلفة بنـــاء على قياس وتحديد درجة توفر تلك المتغيرات بها ٠ هذا ويتبنى ليكرت مفهوم « النظام system » حيـث يعتبر ان تلك المتغيـرات هى اجزاء مـن نظام متكامل تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق النتيجـة النهائية وهى مستـوى معين من الكفاءة التنظيمية ٠

ويوضح الجدول التالى تصــور ليكرت عـن النظم الادارية بانماطها الأربعة مع بيان خصائص كل نمط (١٩) :

---

(19) Likert, Rensis. Op. Cit., pp. 4 — 10.

جدول رقم (١)

الخصائص التنظيمية والسلوكية للتنظيم

الخصائص التنظيمية	النظام ١	النظام ٢	النظام ٣	النظام ٤
١ ـ عمليات القيادة				
● مدى ثقة الرؤساء فى مرؤوسيهم	ليس لديهم ثقة فى المرؤوسين	يثقون فى مرءوسيهم كما يثق السيد بخادمه	ثقة كبيرة ولكنها ليست كاملة· الرؤساء لايزالون يفضلون السيطرة على القرارات	ثقة كاملة فى كل شئ
● مدى سلوك الرؤساء بحيث يكون للمرؤوسين حرية مناقشة أمور العمل مع رؤسائهم المباشرين	لا يشعر المرءوسون أبدا بالحرية فى مناقشة أمور العمل مع رؤسائهم ·	لا يشعر المرؤوسون بحرية كبيرة فى مناقشة أمور العمل مع رؤسائهم ·	يشعر المرؤوسون بالحرية نسبيا فىمناقشة أمور العمل مع رؤسائهم ·	يشعر المرؤوسون بحرية كاملة فى مناقشة أمور العمل مع رؤسائهم ·
● الى أى مدى يحاول الرؤساء المباشرين الحصول على أفكار وآراء مرؤوسيهم عند حل مشكلات العمل ودرجة استخدامهم لتلك الأفكار ·	نادرا ما يحاول الرؤساء الحصول على أفكار وآراء مرؤوسيهم لحل مشكلات العمل	يحاول الرؤساء فى بعض الأحيان الحصول على أفكار وآراء مرؤوسيهم لحل مشكلات العمل	عادة يحصل الرؤساء على أفكار وآراء مرءوسيهم لحل مشكلات العمل ، كما يحاولون الاستفادة منها عادة	دائما يحصل الرؤساء على أفكار وآراء المرؤوسين لحل مشكلات العمل ويستفيدون منها ·

تابع - جدول رقم (١)

الخصائص التنظيمية	النظام ١	النظام ٢	النظام ٣	النظام ٤
٢ - طبيعة القوى الدافعة				
● طريقة استخدام الدوافع	أهم الدوافع هى الخوف، التهديد ،العقاب وأحيانا بعض المكافات	المكافات أساسا ، وبعض العقوبات الفعلية أو المحتملة	المكافات أساسا ، والعقوبات فى المناسبات مع قليل من المشاركة	مكافات اقتصادية مبنية على نظام للتعويض تم تصميمه بالمشاركة . كما تستخدم عمليات المشاركة الجماعية فى تحديد الأهداف وتحسين الطرق وتقييم الانجازات
● مدى المسئولية التى يشعر بها كل عضو فى التنظيم عن تحقيق الاهداف	الادارة العليا تشعر بالمسئولية ، والادارة الوسطى تشعر بقليل منها ، بينما المستويات الدنيا لاتشعر بالمسئولية وقد يتصرفون بطريقة مضادة لأهداف التنظيم	يشعر رجال الادارة عادة بالمسئولية ، والرجال فى المستويات الدنيا عادة يشعرون بقليل من المسئولية عن تحقيق أهداف التنظيم	النسبة الكبرى من الأفراد وخاصة فى المستويات العليا يشعرون بالمسئولية ويتصرفون عادة بطرق تحقق أهداف التنظيم	

تابع - جدول رقم (١)

الخصائص التنظيمية	النظام ١	النظام ٢	النظام ٣	النظام ٤
٣ - طبيعة عمليات الاتصال				
● كمية الاتصالات والتفاعل الهادفة الى تحقيق اهداف التنظيم	قليلة جدا	قليلة	كثيرة نسبيا	كثيرة على المستويين الفردى والجماعى
● اتجاه تدفق المعلومات	الى اسفل	الى اسفل غالبا	الى اسفل والى اعلى	الى اسفل والى اعلى ومع الزملاء على نفس المستوى
● مدى قبول المرؤوسين للاتصالات الواردة من اعلى	ينظر اليها بكثير من الشك	يحتمل ان ينظر اليها بشىء من الشك	تقبل غالبا ، ولكن فى بعض الأحيان ينظر اليها فى شك وقد تثار حولها تساؤلات	تقبل بصفة عامة ، وفى حالة رفضها يتم مناقشتها فى حوار مفتوح وصادق .
● مدى دقة الاتصالات الى اعلى خلال خط السلطة	تميل الى عدم الدقة	لا تمر الا المعلومات التى يحب الرؤساء أن يسمعوها ، اما غير ذلك فتحجز وتمنع من الصعود	المعلومات التى يحب الرئيس سماعها تمر بسهولة ، اما غيرها فقد تحجز او تمر بحذر	دقيقة

تابع – جدول رقم (١)

الخصائص التنظيمية	النظام ١	النظام ٢	النظام ٣	النظام ٤
● مدى القرب النفسى للرؤساء من مرؤوسيهم (أى الى أى مدى يعرف الرؤساء مشكلات المرؤوسين ويتفهمونها)	لا يعلمون مشكلات المرؤوسين ولا يفهمونها	هناك بعض المعرفة والتفهم لمشكلات المرؤوسين	يعلمون ويفهمون مشكلات المرؤوسين بدرجة جيدة	يعلمون ويفهمون مشكلات المرؤوسين بدرجة جيدة جدا
٤ – طبيعة عمليات التفاعل والتأثير				
● درجة وطبيعة التفاعل	قليل من التفاعل ويشوبه الخوف وعدم الثقة دائما .	قليل من التفاعل مع شيء من التعالى من جانب الرؤساء والخوف والحذر من جانب المرؤوسين	تفاعل متوسط مع درجة لا باس بها من الثقة والاطمئنان	تفاعل كثيف يتسم بالصداقة ودرجة عالية من الثقة والاطمئنان
● درجة التعاون فى العمل المشترك	لا يوجد	قليل نسبيا	درجة متوسطة	درجة عالية فى جميع أجزاء التنظيم

تابع - جدول رقم (١)

الخصائص التنظيمية	النظام ١	النظام ٢	النظام ٣	النظام ٤
٥ - طبيعة عمليات اتخاذ القرارات				
● عند أى مستوى فى التنظيم تؤخذ القرارات رسميا ؟	أغلب القرارات فى قمة التنظيم	ترسم السياسات عند القمة ، وكثير من القرارات تتخذ عند مستويات أدنى فى حدود مرسومة تماما	السياسات العامة والقرارات الرئيسية تتم عند القمة ،أما القرارات التفصيلية فتتخذ عند مستويات أدنى .	تتوزع عملية اتخاذ القرارات فى أجزاء التنظيم مع درجة كبيرة من التنسيق والتكامل من خلال الجماعات المتداخلة
● الى أى مدى يعرف متخذو القرارات المشكلات وخاصة تلك التى عند المستويات الأدنى ؟	عادة لا يعرفون هذه المشكلات أو يعرفونها الى حد ضئيل	يعرفون بعض المشكلات ويجهلون البعض الآخر	معرفة متوسطة بالمشكلات	عادة يعرفون المشكلات بدرجة جيدة .
● مدى استخدام المعرفة التكنولوجية والمهنية فى اتخاذ القرارات	تستخدم فقط اذا كانت متاحة لرجال الادارة العليا	كثير مما هو متاح للادارة العليا والادارة الوسطى يتم استخدامه	كثير مما هو متاح للادارة العليا والادارة الوسطى والدنيا يتم استخدامه	أغلب المعرفة المتاحة فى أى مستوى بالتنظيم يتم استخدامها

تابع – جدول رقم (١)

الخصائص التنظيمية	النظام ١	النظام ٢	النظام ٣	النظام ٤
● مدى مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات المتصلة بأعمالهم	لا مشاركة على الاطلاق	لا مشاركة ابدا فى اتخاذ القرارات ، ولكن قدتتم استشارتهم احيانا	تتم استشارتهم عادة ولكنهم لا يشاركون فى العادة فى اتخاذ القرارات	يشاركون مشاركة كاملة فى اتخاذ القرارات المتصلة بأعمالهم
● هل تتخذ القرارات عند المستوى المناسب بحيث تخلق الدوافع لدى من يتخذونها لكى يتحمسوا لتنفيذها ؟	لا يسهم اتخاذ القرارات فى خلق دوافع للعمل عند الأفراد ، بالعكس فقد ينتج عنه دوافع سالبة	يسهم اتخاذ القرارات فى انتاج دوافع محددة	هناك بعض التأثير على الدوافع من خلال نظام اتخاذ القرارات	هناك تأثير كبير من نظام اتخاذ القرارات فى خلق دوافع العمل .
٦ – طبيعة عملية تحديد الأهداف				
طريقة تحديد الأهداف عادة .	تصدر فى شكل أوامر	تصدر فى شكل أوامر مع احتمال اتاحة الفرصة لمناقشتها .	تصدر الأوامر بعد مناقشتها مع المرؤوسين حول المشكلات وكيفية علاجها	تحدد الأهداف من خلال المشاركة الجماعية باستثناء حالات الطوارىء

تابع - جدول رقم (١)

الخصائص التنظيمية	النظام ١	النظام ٢	النظام ٣	النظام ٤
● هل هناك قوى لقبول مقاومة أو رفض الأهداف ؟	تقبل الأهداف ظاهريا ، ولكنها تقاوم بشدة بشكل مستتر .	تقبل الأهداف ظاهريا ، لكنها تجد مقاومة مستترة ولدرجة متوسطة عادة .	تقبل الأهداف ظاهريا ، ولكن هناك حالات تبدو فيها المقاومة المستترة .	الأهداف مقبولة تماما ظاهريا وفعليا .
٧ - طبيعة عمليات الرقابة				
مدى مركزية وظائف المراجعة والرقابة	مركزة بدرجة عالية فى الادارة العليا	مركزة بدرجة واضحة فى الادارة العليا ، مع بعض التفويض للمستويات الوسطى والدنيا من الادارة	هناك تفويض متوسط فى عمليات المراجعة والرقابة والمستويات الدنيا والعليا على السواء تشعر بالمسئولية	المسئولية عن المراجعة والرقابة موزعة فى كل أجزاء التنظيم ، عادة تفرض المستويات الأدنى قواعد للرقابة أشد من تلك التى تحتمها الادارة العليا .

تابع – جدول رقم (١)

الخصائص التنظيمية	النظام ١	النظام ٢	النظام ٣	النظام ٤
● مدى وجود تنظيم غير رسمى يدعم أو يقاوم أهداف التنظيم الرسمى	يوجد تنظيم غير رسمى يعارض أهداف التنظيم الرسمى	يوجد تنظيم غير رسمى عادة وهو يعارض أهداف التنظيم الرسمى جزئيا ٠	قد يوجد تنظيم غير رسمى وقد يدعم أو يعارض أهداف التنظيم الرسمى	التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى هما نفس الشىء وبالتالى فان كل القوى الاجتماعية تعمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم ٠
● الى أى مدى تستخدم بيانات الرقابة (البيانات المحاسبية وبيانات الانتاجية ٠٠) فى عملية التوجيه الذاتى بمعرفة غير المديرين ؟ أم انها تستخدم فقط بواسطة المديرين فى صورة عقابية ؟	تستخدم فى الكشف عن الأخطاء بأسلوب عقابى	تستخدم فى الكشف عن الأخطاء مع تقديم مكافات أو فرض عقوبات ٠ وقد تستخدم فى الارشاد فى حدود التعليمات ٠	تستخدم غالبا فى الكشف عن الأخطاء مع التركيز على المكافات عادة ، مع قليل من العقاب ٠ كذلك تستخدم فى التوجيه والارشاد وقليلا فى التوجيه الذاتى	تستخدم للتوجيه الذاتى والعمل على حل المشكلات بشكل متناسق لا يتم استخدامهابصورة عقابية ٠

ويلاحظ ان هذه الأنماط التنظيمية المختلفة تتوافق الى حد كبير مع نظريات التنظيم المختلفة فالنظام الأول (النمط ١) يتفق الى حـــد بعيد مع مفهوم التنظيم كما عبرت عنه النظـــريات الكلاســـيكية • فى حين أن النمطين الثانى والثالث يقتربان من المفاهيم الاولى لنظـــرية العلاقات الانسانية ، اما النمط الرابع وهو النمط الأمثل فيطابق ما يدعو اليه ليكرت فى نظرية الدافعية •

دور السلوك الانسانى فى التنظيم

فى ضوء التطورات التى حدثت فى منطق العلاقات الانسانية وكنتيجة لتقدم العلوم السلوكية التى اســـهمت فى انتاج النظريات المعدلة ، فقــد تبلور مفهوم جديد للانسان ودور السلوك الانسانى فى التنظيم الادارى •

وبالتالى فان مفهوم العلاقات الانسانية قد عاد ليحتل بعض الاهتمام فى اطاره الجديد • وسوف نعرض فى ختام هذا الجزء عن النظريات المعدلة وكتمهيد للحديث عن نظريات التنظيم الحديثة تصورا جديدا لدور السلوك الانسانى فى التنظيم •

نقصد بالتنظيمات الادارية كل الهيئات والمؤسسات والوحـدات التى تنشأ بغرض تادية نشاط مطلوب ســـواء فى مجال الانتاج الســـلعى او الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية او الهيئات ذات الطابع السياسى•

ونحن ننظر الى التنظيم Organization باعتبـــاره نظـــاما اجتماعيا متكاملا Intergrated Social System يتكون من أجـــزاء وعناصر متفاعلة ومتشابكة يختص كل منها باداء جانب من الوظيفة الكلية للتنظيم الادارى ، وان كانت كفاءة التنظيم وفعاليته تتوقفان على الأداء المتناسق والتعاون الايجابى بين عناصر التنظيم جميعا •

ويضم التنظيم الادارى العناصر الآتية :

١ ـ الأعمال Tasks (وهى الواجبات والأنشطة التى يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التى قام من اجلها) •

٢ ـ **الأفــراد** Personnel (وهـم القائمون بالأعمـــال على مختلف **مستوياتهم** من حيث الخبرة والمنزلة والسلطة والمسئولية) ٠

٣ ـ **الامكانات** Resources (وهى المواد والطاقات والأموال المتـاحة **للتنظيم ، كما هى المعلومات** والمعارف والعلوم التى يســـتند اليهـا **الحقل التنظيمى**) ٠

٤ ـ **السياسات** Policies (وهى **القـــ**واعد والتعليمـــات والشروط **المتعارف أو المتفق** عليها والتى يسترشد بها الأفراد طوعا أو قهـــرا **فى ادائهم للأعمال** وفى استخدامهم للامكانات) ٠

٥ ـ **النظم والاجراءات** Systems and Procedures (وهى الطـــرق **والخطوات والمراحل المخططة لأداء** الأعمال وفقا لتدفق أو تطـــور **ما اصطلح على** تسميته بالروتين Routine) .

٦ ـ **الهيكل** Structure (**وهو أسلوب** توزيع الأفراد بين الأعمـــال **وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات** انسياب السلطة والمسئولية) ٠

ولكل من العناصر السابقة دوره واهميته فى تحقيق اهداف التنظيم **الأدارى · ولكنا اذا** تساءلنا عن اهمها واكثرها خطورة فى العمل التنظيمى **فان الاجابة لا شك** سوف **تتجه نحو** ·· الأفراد · ولسنا بحاجة الى كثير **من الجهد لاثبـــات** ان الأفراد (أو العنصر البشرى) هم القوة الدافعة **الحقيقية فى أى تنظيم** ادارى ، وانهم مصدر كل الطاقات وان كل نجـــاح **وانجاز يعود إلى** الجهد البشرى فى المقام الأول حتى ولو تعاونت امكانات **مادية أخرى فى** عملية الانتاج ٠

ان الأفراد هم الذين يحددون **الأهـــ**داف والسياسات ويضـــعون **الخطط والبرامج** ، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيـــع **الأدوار والسلطات** والمسئوليات ، والأفراد هم الذين يتحملون مســـئولية **تدبير الامكانات اللازمة** وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم **بالفائدة المستهدفة** ، والأفـراد **هم** ايضا الذين يقومون بالأداء الفعلى لكثير **من الأعمال والمهام** التى تعجز الآلة عن القيام بها ٠

ومن ثم يمكن تاكيد حقيقة هامة هى أن العناصر التنظيمية تدور كلها وتتم جميعها من خلال الجهد الانســـانى • وبمعنى أخر فان العناصر غير البشرية للتنظيم تصبح بلا قيمة ولا وظيفة اذا افرغت من محتواها الانسانى•

ولكن ثمة سؤال هام هو ما الذى يثيرنا فى الانسان داخل التنظيـــم الادارى ؟ ان ما يثيرنا هو ما يمكن الاتفاق على تسميته « بالسلوك الانسانى » ليكون وصفا جامعا شاملا لكل اوجه ومظاهر التصرفات والأفعـــال وردود الأفعال الصادرة عن الفرد داخل التنظيم والتى تنعكس على قدرة هذا التنظيم واحتمالات نجاحه فى تحقيق اهدافه •

ان السلوك الانسانى للأفراد داخل التنظيم يمثل المصدر الأســـاسى للحركة والحيوية فيه ، ويمارس هذا السلوك تاثيرا مزدوجا على العمـــل التنظيمى :

١ ـ قد يعمل على تحريك الطاقات المتاحة واسباغ الحيوية ودفع الحيـــاة فى السياسات والخطط والبرامج ، والالتزام بما يحقق الأهـــداف التنظيمية ، اى يعمل فى اتجاهات ايجابية محابية للانجاز والفعالية •

٢ ـ قد يعمل السلوك الانسانى من ناحية اخرى فى اتجاهات معاكســـة للأهداف التنظيمية وبطرق واساليب معوقة للأنشطة ممـــا يؤدى الى افشال التنظيم والانحراف به عن غاياته المقصودة •

ومما يزيد فى تعقيد قضـــية السلوك الانسانى فى التنظيمـــات الادارية أمران ، **الأول** هو تباين السلوك فى شدته واتجاهاته ودوافعه ومن ثم اثارة بحسب المستوى الادارى للفرد الصادر عنه السلوك،الأمر الذى يجعل الحركة السلوكية داخل التنظيم غير منتظمة الخطى وغير متناسقة الأبعاد اذا تباينت نوعيات الأفراد واختلفت اهدافهم وتناقضت مصالحهم واهواؤهم • وفى تلك الحالة ينقلب التنظيم الادارى الى حلبة للصراع والتنافس وتنشأ انماط من السلوك غير الايجابى وتبرز اشـــكال من التحالفات والصراعات ومحاولات الاستئثار بالمنافع والمزايا ، كل هذا دون انتباه الى التنظيم واهدافه ، وماله فى هذه الحالة الى الفشل المؤكد •

والأمر الثانى الذى يزيد من خطورة تأثير السلوك الانسانى فى التنظيمات أن الفرد لا يسلك فى كل حالة بتأثير دوافعه واتجاهاته الشخصية فحسب ، بل انه فى كثير من الأحيان يتصرف باعتباره عضوا فى جماعة من الأفراد ٠ ان التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم وحركة العلاقات بين الأفراد والجماعات لها آثار خطيرة على الأداء التنظيمى سلبا وايجابا ٠

نخلص مما سبق الى تأكيد الحقيقة التى بدأنا بها وهى أن السلوك الانسانى هو العنصر الحركى الوحيد فى التنظيم الادارى،ومن ثم فان الادارة هى فى الأساس تعامل وتفاعل مع الانسان بهدف اقناعه واستقطاب جهوده وتعاونه من أجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة ، أو بهدف الحد من الآثار السالبة لتصرفاته المعادية للتنظيم والعمل على تحييده اذا أمكن وهذا أضعف الايمان ٠

الأدوات التنظيمية المؤثرة فى العلاقات الانسانية :

تتعدد الأدوات التى تستطيع الادارة استخدامها لتشكيل العلاقات الانسانية فى التنظيم بما يجعلها متوافقة مع متطلبات تحقيق الأهداف المرغوبة ٠ ومن أهم تلك الأدوات ما يلى :

١ ـ القيادة الادارية :

وهى عملية تهدف الى التأثير فى نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الانسانى فى التنظيم بما يحقق أهداف الادارة ، وتتضمن عملية القيادة الأبعاد الآتية :

(١) تعريف الأفراد بالأهداف التى تسعى الادارة الى تحقيقها وتوضيح السياسات والبرامج التى تتخذها الادارة واتاحة الفرصة لهم للمشاركة فى تشكيل تلك السياسات وابداء الرأى فى أحسن السبل لتطبيقها ٠

(ب) توضيح دور كل فرد (أو جماعة) فى سـبيل تحقيق تلك الأهداف. والتأكيد عـلى حتميـة التعاون والتكامل بينهم باعتبارهم يمثلون فريقا واحدا يسعى الى أهداف مشتركة ٠

(ج) اقناع الأفراد بالتوافق والتجانس بين أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم العامة ، وان السبيل الأمثل لتحقيق رغباتهم فى النجاح والتقدم هو بالعمل على انجاز النتائج التى قام التنظيم من أجل الوصول اليها ٠

(د) توفير الارشـــاد والتوجيه للأفراد فى أدائهم لأعمالهم وتبصيرهم بأفضل الطرق للوفاء بواجباتهم ، وتدريبهم بشكل يجنبهم الخطأ والانحراف ٠

(هـ) الاسهام فى حل مشكلات الأفراد ومعاونتهم على التخلص مـن المعوقات التى تحد من كفاءتهم وتعطل استثمار طاقاتهم فى العمل٠

(و) تقييم أداء الأفراد والحكم على مدى نجاحهم فى تحقيق المهـام والواجبات المسندة اليهم ، وأتخاذ الاجراءات الكفيلة بمكافاتهم أو عقابهم بما يتناسب ومستوى الأداء وسـلامة السـلوك فى العمل ٠

ان القيادة الادارية هى من أهم العوامل المحددة لطبيعـة العـلاقات الانسانية فى التنظيم ٠ فالقائد الذى يعمد الى التسـلط والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد باعتبارهم كائنات من درجة أدنى لا شك سوف يؤدىالى تباعد الافـراد واحجامهم عن العمل بحماس من أجل تحقيق الأهـداف التنظيمية ٠ كذلك فان مثل هذا النمط المتسلط للقائد الادارى كفيل باكتساب عداوة الأفراد ودفعهم الى مقاومة كل ما تصبو اليه الادارة وخاصة فى حالات التغيير الادارى ٠

وعلى النقيض من ذلك ، فالقائد الادارى الذى يدرك حقيقة السـلوك الانسانى ويتفهم الطبيعة البشرية يعمل على تكوين مجموعة من الأفـراد

المتعاونين من خلال اذكاء روح العمل الجماعى والشعور بالأهمية والمشاركة . ان مثل هذا النمط القيادى ينجح عادة فى خلق مناخ للعلاقات الانسانية يكون الأفراد فيه على استعداد لبذل كل جهد فى سبيل انجاح خطط الادارة (ومنها محاولات التغيير) لاقتناعهم بأهمية ما يشاركون به من جهد وادراكهم بالارتباط بين ما يسهمون به من عمل وما يعود عليهم من فائدة ٠

وبشكل عام ، فان العلاقات الانسانية السائدة فى التنظيم هى انعكاس لنمط القيادة ورد فعل من الافراد لأساليب القادة فى اداء وظائفهم القيادية ٠ ومن ثم فان ترشيد أساليب القيادة الادارية وتطويرها يؤدى بالتبعية الى تطوير أنماط العلاقات الانسانية وبالتالى يسهم فى تيسير تقبل الأفراد لمطالب التغيير ٠

٢ ـ **الاتصالات :**

ومن العوامل الأنسانية المحددة لنمط العلاقات الانسانية أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات السائدة فى التنظيم ٠ اذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الادارية أن تحقق غايتين :

(أ) أن تتيح للأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياستها وبرامجها ، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح ٠

(ب) أن تتعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم الأمر الذى يحقق لها ميزة فى التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبل لهؤلاء الأفراد ٠

ان عمليات الاتصالات بهذا المعنى هى فى حقيقة الأمر تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم ، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات ، ويخلق تفهما واقتناعا بالأهداف المشتركة ، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات ٠

وبالنسبة لقضية التغيير الادارى ، فان توفر نظام سليم للاتصالات الادارية يعتبر من الشروط الضرورية والحتمية لنجاح هذا التغيير . حيث أوضحت دراسات عديدة أن من اهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير هو عدم معرفتهم بأهدافه وأبعاده وقصور المعلومات عن احتمالات تأثيره عليهم وعلى أوضاعهم الوظيفية الحالية والمستقبلة ٠

ومن الواضح أن كفاءة الاتصالات الادارية فى بناء وتدعيم مناخ العلاقات الانسانية السليم تقاس بعاملين :

— كمية المعلومات المتدفقة فى أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها الى الأفراد المعنيين فى الوقت الملائم ٠

— تدفق الاتصالات فى جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا ٠

وتنبع اهمية الاتصالات فى تشكيل العلاقات الانسانية من كونها عاملا مؤثرا على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظراتهم الى العمل والادارة ٠ ومن ثم فالاتصالات تؤثر على رغبات الأفراد ، كما تؤثر على قراراتهم ٠ ومن اهم أساليب الاتصالات المحققة لتلك النتائج الايجابية فى مجال العلاقات الانسانية وبالتالى فى دفع حركة التغيير الادارى ما يلى :

— اللقاءات والاجتماعات الدورية بين القادة الاداريين والأفراد العاملين تحت قيادتهم ٠

— الاجتماعات المشتركة بين الأفراد من قطاعات التنظيم المختلفة ذات المستوى التنظيمى المتماثل او المتقارب ٠

— نظم الاقتراحات ٠

— صناديق الشكاوى ٠

— اللجان كوسيلة لعلاج المشكلات التى تعترض العمل ٠

ولكى تحقق نظم الاتصالات اهدافها ، يجب ان تصمم بشكل يتناسب وطبيعة الانسان ٠ ان الهدف الرئيسى للاتصالات الادارية هو ضمان الفهم

المشترك للمعلومات المتبادلة · وللوصول الى هذه النتيجة يجب على الادارة أن تبذل الجهد من أجل التغلب على ما قد يعوق حركة الاتصالات سواء كانت هذه المعوقات تنظيمية (أى تعود الى أسباب تنظيمية) أو نفسية (أى تتعلق بمشكلات الفرد نفسه وادراكة للأمور) · ومن الطرق التى تساعد الادارة فى التغلب على معوقات الاتصال ما يلى :

- تقديم المعلومات فى شكل يتفق وامكانيات الأفراد ومستويات خبراتهم وثقافتهم ·
- تقديم المعلومات للأفراد فى جرعات صغيرة وبصورة مناسبة ومبسطة حتى لا يضطرب الانسان لتعقد المعلومات أو زيادة كميتها عن مدى ادراكه ·
- اتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهات نظرهم والتعرف منهم على مدى فهمهم للمعلومات المرسلة اليهم · وبذلك تتهيأ للادارة فرصة تحديد المعانى التى يكونها الأفراد عن هذه المعلومات ومدى مطابقتها مع المعانى التى تقصدها الادارة ·

٣ ــ برامج الحوافز :

الحوافز هى المغريات التى تقدمها الادارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين · ومن ثم فان عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الانسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم · ان التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التى تقدمها لهم الادارة يسهم فى تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز وبالتالى مدى رغبتهم فى تحقيق ما تصبو اليه الادارة من نتائج ·

ولعل ارتباط قضية التغيير الادارى بموضوع الحوافز يتبين لنا اذا أخذنا فى الاعتبار الحقيقة التى تشير الى ان قدرا كبيرا من الاشباع الذى يحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمده من طبيعة العمل الذى يقوم به وظروف تأدية هذا العمل · وبالتالى فان أى تغيير يلحق بذلك العمل أو

ظروفه قد يعتبره الفرد تهديدا خطيرا لمدى ما يحققه من اشباع فعلى لرغباته اذا فشلت الادارة فى تفسير الأبعاد السليمة لذلك التغيير . وعلى العكس اذا نجحت الادارة فى تصوير الفوائد التى يمكن أن يحققها الفرد لنفسه من وراء التغيير ، فان هذه المعلومات بذاتها تصبح من اهم الحوافز الدافعة الى العمل من أجل انجاح التغيير .

وتتأكد هذه العلاقة بين الحوافز وبين احتمالات التغيير الادارى اذا علمنا أن من بين الحوافز الهامة المحركة للسلوك الانسانى ما يأتى :

— فرص الترقية .
— علاقات العمل .
— الاشراف .
— طبيعة العمل .
— السلطة وحرية التصرف فى العمل .
— الأجور .

وحيث كل تلك الأمور معرضة لأن تزيد أو تنخفض كنتيجة للتغير ، اذن يتضح لنا ان بامكان الادارة حفز الأفراد على قبول التغيير والعمل من أجل انجاحه اذا أوضحت لهم ما يمثله هذا التغيير من فرص لاشباع مزيد من الحاجات والرغبات التى يعلقون عليها اهمية خاصة .

٤ — برامج المشاركة فى الادارة :

تقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة فى الاسهام فى تحديد اهداف التنظيم . وبالتالي فهي تجعل العاملين فى حالة نفسية افضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الادارة ، بل هم يمارسون دورا ايجابيا يشكل نظم العمل واجراءاته التى تتعلق بهم وبمصالحهم .

وعلى ذلك فان استخدام أسلوب الاشتراك فى الادارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الانسانية وينشر الشعور بالانتماء الى

المشروع كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضـــوحا وتحديدا حيث هم قد شــاركو فى وضــع تلك الأهــداف وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة فى الادارة يتوقف أساسا على عاملين :

- رغبة العاملين فى تحمل مسئولية المشاركة وتوفر المهــارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة ٠

- استعداد الادارة للعمل على جعل مشاركة العاملين فى الادارة أمرا واقعا وحقيقة ملموســـة من خلال احترامها وتقبلهــا لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات ٠

ه ـــ مبدأ جماعية العمل :

ان الصفة الأساسية التى تميز المشروعات هى وجود تجمعات انسانية كبيرة ٠ وحيث يشعر الانسان برغبة أساسية فى الانتماء الى جمــــاعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال انشاء علاقات مع غيره من العاملين ، فان أداة هامة من الأدوات التى تستطيع الادارة استخدامها لتنمية عــلاقات انسانية سليمة هى التحكم فى تصميم العمل بجعله اجتماعيا بالدرجة الأولى ، أى محاولة الاعتماد على العمل الجماعى فى الأساس والبعد بقدر الامــكان عن تصميم الاعمال على أساس فردى منعزل ٠ لقد اثبتت كثير من التجارب التى اجريت فى العديد فى التنظيمات أن استخدام أسلوب العمل الجماعى يؤدى الى ارتفاع الروح المعنوية للعــــاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصــــا للتفاعل الاجتماعى فيما بينهم ٠

خطوات العمل من أجل تنمية العلاقات الانسانية :

نستطيع أن نلخص الآن الخطوات الرئيســـية التى يجب على الادارة اتخاذها من أجل تنمية علاقات انسانية سليمة وفعــــالة فى التنظيم تتوافق ومطالب التغيير الادارى :

اولا – التخطيط التنظيمي :

لكي يتوافر للتنظيم الأساس الأول في بناء العلاقات الانسانية السليمة ينبغي اتباع الأسلوب العلمي في تخطيطه • ومنطق التخطيط التنظيمي يتعدى مجرد اعداد خريطة تنظيمية تعبر عن الهيكل التنظيمي للمشروع من النواحي الآتية :

١ — تحديد دقيق لطبيعة كل عمل من الأعمــال بالمشروع والواجبــات والأهداف المطلوب تحقيقها من شاغل كل من تلك الأعمال •

٢ — اعداد وصف مفصـــل ودقيق لكل وظيفة من وظائف المشروع بحيث يتضمن الوصف ما يلي :

— الواجبات التي يطلب الى شاغل الوظيفة القيام بها •

— المسئوليات التي تقع على شاغل الوظيفة •

— الأسلوب والوسائل التي يمكن لشاغل الوظيفة استخدامها •

— حدود السلطة التي يستطيع شاغل الوظيفة الاعتماد عليها في اداء عمله •

٣ — تحديد دقيق للمستوى التنظيمي لكل وظيفة وبيان علاقاتها مع غيرها من الوظائف على مختلف المستويات •

٤ — التنبؤ بكافة الظروف الوظيفية التي يحتمل ان يمر بها شاغل الوظيفة وآثارها على العمل وكيفية التغلب او السيطرة على تلك الظروف •

٥ — تحديد المرءوسين والمساعدين التابعين لشـــاغل كل وظيفة اشرافية وطبيعة عمل كل منهم •

٦ — توفير الاشراف والقيادة المناسبة لكل العاملين وتخطيط اســاليب الاشراف الملائمة لكل فئة من فئاتهم •

٧ — توفير المعلومات والبيـــانات اللازمة لكل من العـــاملين وتحديد اساليب وخطوط الاتصال الداخلية والخارجية •

٨ ـ توفير الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على بذل الجهود والعمل على اشباع رغباتهم ٠

٩ ـ تحديد أساليب ومعايير تقييم الأداء بأسس موضعية وقابلة للقياس العلمى السليم ٠

١٠ ـ تحديد مستويات اتخاذ القرارات والأسس والمعايير التى يستند اليها فى اختيار القرارات المناسبة ٠

ثانيا ـ تخطيط وتنمية القوى العاملة :

الأمر الثانى يكفل تنمية علاقات انسانية سليمة وفعالة هو الالتجاء الى اسلوب تخطيط القوى العاملة ، بمعنى تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المشروع على اساس من التنبؤ بحجم العمل أو النشاط المتوقع فى المشروع ككل ، وبالنسبة لكل الوظائف المختلفة ٠ كذلك تنطوى عملية تخطيط القوى العاملة على تحديد مواصفات وخصائص الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف بالمشروع ٠ وتتركز تلك الخصائص فى :

١ ـ المهارات ٠
٢ ـ الخبرات ٠
٣ ـ مستوى التعليم ونوعه ٠
٤ ـ الخصائص الشخصية ٠

وبعد الانتهاء من عملية تخطيط القوى العاملة يجب على الادارة أن تعمل على وضعها موضع التنفيذ والالتزام بخطة متكاملة لتنمية القوى العاملة قوامها ما يلى :

- سياسة للاختيار والتعيين ٠
- سياسة للتدريب ٠
- سياسة للاشراف والتوجيه ٠
- سياسة للتثقيف والتنمية الشخصية للأفراد ٠
- سياسة لتقييم الأداء وتحديد كفاءة الأفراد ٠

ان الخطة المتكاملة لتنمية القوى العاملة فى المشروع تخلق جوا مـن العلاقات الانسانية السليمة حيث يوضع كل فرد فى مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه وحيث تعمـل الإدارة على أن توفر له المناخ الصـــالح للعمـــل والانتاج · ان تنمية القوى العاملة تهدف الى تحقيق النتائج الآتية :

١ ـ الاختيار العلمى السليم مـن بين الأشـخاص ذوى التأهيـل المناسب للوظائف ·

٢ ـ التدريب المنظم والمران العلمى الهادف الى زيادة قدرة الفرد على استخدام مهاراته وخبراته فى العمل ·

٣ ـ التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد وتوسيع مجال تفكيره وادراكه·

٤ ـ الاشراف والتوجيه المستمرين لمساعدة الأفراد على القيـام باعمالهم على الوجه الأكمل ·

٥ ـ التقييم الموضـــوعى لكفاءة الأفـــراد وتقدير تميزهم على اسس علميـــة سليمة ·

ثالثا ـ تنمية العمل الجماعى :

الأساس الثالث فى بناء العلاقات الانسانية بالمشروع هو أن تعمل الادارة على تنمية العمل الجماعى من خلال الأساليب الآتية :

١ ـ القيادة المـرنه التى تعمل على خلق جماعات متعاونة يسودهـا روح الفريق المتعاون الفعال ·

٢ ـ نظم الاتصالات التى توفر الارتباط الكامل بين اجزاء التنظيم وتخلق وحدة فى الفكر والهدف بين العاملين ·

٣ ـ نظم المشـاركة فى الادارة التى تساعد على خلق شعور بالانتماء بين العاملين واحساس بالالتزام والمسئولية نحو الأهداف العامة للمشروع ·

٤ ـ الحوافز الجماعية ونظم ربط الأجر بالانتاج على اساس جماعى التى تخلق وحدة فى المصالح والمنافع بين العاملين ٠

تلك الأساليب تعمل على تحويل المشروع من عــدد كبير من الافراد المنعزلين والمستقلين عـن بعضهم بعضا ـ حيث يسعى كل منهم الى تحقيق مصالحه الشخصية دون النظر الى مصالح الآخرين ، أو أهداف المشروع كوحدة ـ الى مجتمع متكامل متعاون تربطه وحدة فى الأهداف والمصالح . وهو النمط الأمثل للعلاقات الانسانية فى أى تجمع انسانى ٠

وبتحقيق هذه الخطوات تتمكن الادارة من اقامة تنظيم تسوده علاقات انسانية تحابى التغيير الادارى وتسهم فى احداثه بدلا من مقاومته وعرقلة أهدافه ٠

***

الفصل السادس

نظريات التنظيم الحديثة

Modern Organization Theories

تمهيـــد :

فى ذات الوقت الذى كان تيار العلاقات الانسانية والنظريات المعدلة للتنظيم سائدا ومنتشرا ، كان هناك تيار اخر من الفكر التنظيمى اكثر عمقا واصالة يتطور ببطء ولكن بشكل ترك اثرا كبيرا فى النظرية التنظيمية ٠ ففى سنة ١٩٣٨ ظهر كتاب « وظائف المديرين » لشستر برنارد (١) وتلاه كتاب « السلوك الادارى » (٢) لهربرت سيمون ٠ وقد اثار هذان الكاتبان تاثيرا عنيفا فى طبيعة الفكر التنظيمى واحدثا تحولا اساسيا فى نظريات التنظيم ٠ فبعد أن كانت النظريات الكلاسيكية تركز على العمل والهيكل التنظيمى ، وبعد أن بالغت النظريات المعدلة فى وصف أهمية العنصر البشرى وخصائصه وتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لحفز الأفراد على الاسهام فى العمل التنظيمى ، جاء برنارد وتلاه سيمون ووضعا أساسا جديدا فى النظر الى التنظيم هو اعتباره نظاما اجتماعيا يقوم باتخاذ القرارات ، وبالتالى أصبحت دراسة التنظيم منصبة أساسا على تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التى تتفاعل لتوجيه الوصول الى قرار ٠ كذلك فقد ركز برنارد على اعتبار التنظيم نشاطا تعاونيا ، وبالتالى لابد من توفر عنصر الرغبة فى الاشتراك لكى يتم تحقيق الهدف The will to participate وبذلك وضع دور

---

1) Barnard, C. The Functions of the Executives, Cambridge, Mass. : 1938.

2 Simon. H.A. Administrative behavior, N.Y. Macmillan, 1945.

الفرد فى موضوعه الصحيح • من ناحية أخرى لقد اتجه برنارد وسيمون الى توسيع فكرة النظام المفتوح بأن جعلا أعضاء التنظيم يضمون أصحاب رأس المال ورجال الادارة والعاملين بالمشروع من ناحية ، كذلك العملاء والمتعاملين مع التنظيم ، وبذلك فقد أعطيا لفكرة البيئة Environment معنى جديدا •

وفى هـذا الفصل سنعرض تفصيلا لنظريتى برنارد وسيمون ونوضح كيف تختلفان عن كل ما سبقهما من نظريات للتنظيم •

المبحث الأول

نظرية النظام التعاونى (٣)

يرى شستر برنارد(٤) أن التنظيم عبارة عن نظام تعاونى يقوم على أساس تعاون شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد • والتنظيم بهذا المنطق يمثل وحدة فرعية فى نظام أكبر من ناحية ، كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى ، فالتنظيم اذن نظام مفتـوح ، ومن ثم فهناك عـدد مـن الاستنتاجات المترتبة على هذه الحقيقة هى :

١ ـ أن المناخ المـادى المحيط يمثل جـزءا أو عنصرا رئيسيا فى التنظيم . وبالتالى فان تشكيل التنظيم يجب أن يتوافق مع خصائص هذا المناخ •

٢ ـ أن المناخ الاجتماعى المحيط يمثل جزءا أهم وأكثر خطورة فى التأثيـر على التنظيم • ويصل تأثير هذا المناخ الاجتماعى الى التنظيم بوسائل مختلفة منها الأفراد الذين يلتحقون بعضوية التنظيم أو يتعاملون معه . ومن خلال اتصال التنظيم بغيره من التنظيمات فى المجتمع •

---

(٣) نعـرض فى هذا المبحث اطارا عاما لأفكار شستر برنارد كما جاءت فى كتابه « وظائف المديرين » مع ملاحظة أن هذه الأفكار سيتم التعرض لها مرة أخرى بشىء من التفصيل حين الحديث عن نظرية هربرت سيمون •

4) Barnard. C. The Functions of the Executive, op. cit.,

٣ ـ أن السمة المميزة للتنظيم حقيقة ليست فى اتصاله بالمناخ المادى أو الاجتماعى ، ولكنها فى تكوينه من جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة ٠

٤ ـ أن عضوية التنظيم لا تقتصر على العاملين فيه ، ولكنها تشمل أيضا المتعاملين معه والمستفيدين منه ٠ وعلى ذلك ففى تنظيمات الأعمال تضم العضوية فئات أربع هم أصحاب رأس المال ومن يمثلهم من المديرين ، ثم العاملين بأجر والمستهلكين والموردين أو (العملاء) بصفة عامة ٠

ويعتبر شستر برنارد أن التنظيم هو « نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور » ٠ وهو يعمم هذا التعريف على جميع التنظيمات فى شتى المجالات سواء الصناعية أو العسكرية أو الحكومية وغيرها ٠

وتقوم نظرية برنارد فى التنظيم الرسمى على أساس توفر عناصر ثلاثة رئيسية هى :

ـ هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم ٠
ـ امكانيات للاتصال بين الأعضاء ٠
ـ الرغبة فى العمل والمساهمة من جانب الأعضاء ٠

من ذلك نرى أن برنارد يجعل للعنصر الانسانى والدوافع الانسانية مركزا حيويا فى نظريته ، وهو بذلك يمثل تيارا فكريا مختلفا تماما عما كان سائدا فى عصره من غلبة الفكر الكلاسيكى ٠ كذلك يعتبر برناردا مبشرا بالفكر السلوكى الجديد فى دراسة التنظيم ٠

والتنظيم فى نظرية بارنارد باعتباره نظاما تعاونيا يعتمد على فاعلية تعاون أعضائه من ناحية ، كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته فى تحقيق أهدافه من ناحية أخرى ٠

ويفرق بارنارد فى نظريته بين أنواع التنظيمات ويقسمها الى منظمات كاملة ، وناقصة وأخرى تابعة وقاصرة ٠ وهو يرى أنه فى المجتمعات الحديثة

لا توجد تنظيمات رسـمية وحيدة تكون هى البـارزة أو الغالبة(٥) · ولكن يوجد فى المجتمع الحديث عادة تنظيم كبير (الدولة) تتبعه رسـمـيا باقى تنظيمات المجتمع · وتكون تبعية التنظيمات للدولة اما مباشرة أو غير مباشرة أو الاثنتين معا ·

والنتيجة التى يخلص اليها بارنارد أن تبعية المنظمات لتنظيم رسمى أعلى يترتب عليها أشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التـابعة التى تصـبح بالتـالى معتمـدة Dependent (أو قاصرة أوناقصة) ·

ويفسر بارنارد فى نظريته نشأة التنظيم بأنه يحدث بواحدة أو أخـرى من الطرق الآتية :

— النشأة التلقائية (تنظيم تلقائى) ·

— النشأة نتيجة لجهد أحد الأفراد ومبادرته لادراك هدف معين ومن ثم قيامه باغراء أفراد آخرين للمساهمة معه ·

— النشأة نتيجة توسع تنظيمات قائمة فعلا وتفرعها الى تنظيمات جديدة فرعية ·

— النشأة بالانفصال عن تنظيمات قائمة فعلا ·

وهو يرى أن النمو هو الصـفة الطبيعية للتنظيم حيث يكبر فى الحجم نتيجة للتوسع وضم تنظيمات أخرى اليه ، وأن هناك حدا لما يمكن ان يصل اليه هذا الحجم يتحدد بفعل العوامل الآتية :

— تعقد الأهداف والظروف التكنولوجية السائدة ·

— صعوبة عمليات الاتصال بين أجزاء التنظيم ·

— تعقد العلاقات والتفاعلات الشخصية بين الأعضاء ·

---

(٥) يتحقق هذا فى المجتمعات البدائية المنعزلة فقط ·

التنظيم غير الرسـمى :

فى الوقت الذى تجاهلت فيه النظريات الكلاسيكية موضـوع التنظيم غير الرسمى ، فان نظرية بارنارد تعترف بهذا التنظيم وتطرح افكارا واضحة حول علاقته بالتنظيم الرسمى وانواع الوظائف التى يمكنه القيام بها ٠

والتنظيم غير الرسـمى فى نظرية برنارد هـو مجموع التفاعـلات والاتصالات بين اعضاء التنظيم ٠ وبالتالى فان هذا التنظيم غير الرسـمى شىء غير محدد وليس له تركيب معين ، كما ليس له اقسام فرعية محددة ، فهو فى حالة حركة دائمة وعرضة للتغيير المستمر ٠ ويختلف حجم وتأثير التنظيم غير الرسمى باختلاف الأعضـاء الداخلين فى تركيبه وتنوع عـلاقاتهم وأهدافهم وانماط سلوكهم ٠ وبصفة عامة ، فان بارنارد يرى أن هناك تنظيما غير رسمى يرتبط بكل تنظيم رسمى ٠

ويرى بارنارد أن للتنظيم غير الرسمى آثارا هامة تتبلور فى امرين : **الأول** : أنه يخلق لدى الأعضاء اتجاهات ومفاهيم وعادات ويشـكل أنمـاط سلوكهم بدرجة كبيرة ، **والثانى** : انه يسهم فى تهيئة الظروف التى يمـكن للتنظيم الرسمى أن يمارس فى ظلها أعماله المحددة ٠

وفى تحليل العلاقة بين التنظيمين الرسمى وغير الرسمى ، فان نظرية بارنارد ترى أن كل تنظيم رسمى ينشأ بالضرورة عن تنظيم غير رسمى ، ثم عندما يشرع التنظيم الرسمى فى العمل ، فان تنظيمـا غير رسمى ينبع من داخله ٠ أى أن العلاقة بين التنظيمين هى عـلاقة دائرية ، الأصـل فيها هو التنظيم غير الرسمى ٠ ولعل هـذه الفكرة تمثل تطورا هاما فى الفـكر التنظيمى اذ أن الاستنتاج المنطقى منها هو ضرورة اتجاه المسـئولين فى التنظيمات الرسمية الى رعاية التنظيم غير الرسمى ومحاولة الافادة منه فى خدمة الأهداف الرسـمية ، وهذا عكس ما كان دعاة النظرية الكلاسيكية يروجون له اذ كانوا ينادون بمقـارنة التنظيم غير الرسـمى والعمل على القضاء عليه ٠

ومن أهم الوظائف التى يرى بارنارد أن التنظيم غير الرسـمى يقـوم بها داخل التنظيم الرسمى ما يلى :

ـــ تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه ٠

ـــ تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمى ٠

ـــ تحقيق الشعور بالتكامل الشخصى واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمى ٠

التخصص التنظيمى :

يعتقد بارنارد أن قيام التنظيم يترتب عليه بالضرورة ظهور ظاهرة التخصص الذى يعبر عن حالة من التوافق والترابط بين جهود أعضاء التنظيم فى سبيل الوصول الى الأهداف المشتركة ٠

ويقوم التخصص على أسس خمسة هى الآتية :

ـــ التخصص على أساس جغرافى ٠

ـــ التخصص على أساس زمنى ٠

ـــ التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدى لهم العمل ٠

ـــ التخصص على أساس طبيعة الأشياء التى يجرى عليها العمل ٠

ـــ التخصص على أساس طرق أو أساليب العمل ٠

وقد أوضحت نظرية بارنارد أن للتخصص أهمية أساسية فى فعالية التنظيم ومن ثم فكل تنظيم يسعى الى ابتكار أنماط تخصص تتناسب وظروفه وامكانياته ، كما أن النجاح فى الوصول الى نمط تخصصى مناسب يتطلب الاسترشاد بأهداف التنظيم وتحليلها من أهداف عامة الى أهداف وسيطة ثم الى أهداف دقيقة أو متوسطة ٠

اقتصاديات الحوافز :

تخص نظرية بارنارد العنصر الانسانى فى التنظيم باهتمام كبير ، فقد رأينا أنها تعتبر الأفراد الراغبين فى العمل عنصرا من عناصر التنظيم الرئيسية ، كما أن اتصالات هؤلاء وتفاعلاتهم فى اطار التنظيم غير الرسمى تحتل مكانا بارزا فى حركة التنظيم ٠

ولكي يتعاون الفرد على تحقيق أهداف التنظيم . لابد من وجود مغريات أو حوافز Incentives تحفزه على العطاء والعمل · لذلك نجد بارنارد يطرح لأول مرة فكرة المغريات Inducements التي يقدمها التنظيم لأعضائه لكي يستقطب في مقابلها مساهمات هؤلاء الأفراد Contributions ويحدد بارنارد أنه في كل أنواع التنظيمات يصبح تقديم الحوافز الكافية أدق وأخطر مهمة في وجودها ·

وتعكس فكرة المغريات والمساهمات منطق التوازن الذي يستهدفه الفرد ، فهو ينظر الى صافي المزايا الايجابية التي يتحصل عليها بعد استبعاد التضحيات أو الأضرار السلبية التي تترتب على تعاونه مع التنظيم · وعلى ذلك فان مشكلة التنظيم الذي يسعى الى الحصول على مساهمات أعضائه هي العمل على ايجاد حوافز ايجابية أو تقليل (أو استبعاد) الحوافز السالبة · وبصفة عامة ، فان التنظيم شأنه شأن الفرد يسعى الى اقامة توازن بين المغريات والمساهمات ، حيث أن مساهمات الأعضاء هي المصدر الذي يقدم منه التنظيم المغريات لأعضائه ·

ويقسم بارنارد أنواع المغريات الى :

— المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغرى الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم ·

— المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول الى مراكز السيطرة في التنظيم ·

— كذلك فان ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعا من المغريات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان ·

— المغريات المعنوية مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو للوطن مثلا ·

— حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء الى جماعة تؤيد الفرد وتحميه ·

— حافز المشـاركة والشـعور بالأهميـة نتيجة للاسـهام فى اتخاذ القرارات ٠

ويعرض بارنارد لبعض الطرق التى قد يلجأ اليها التنظيم للحصول على اقتناع الأفراد بالحوافز المتاحة واهمهـا : القهر Coersion ، أو الترويج للحوافز وتبريرها لكى يقبل عليها الأعضـاء ، أو العمل على خلق الدوافع والرغبات المناسبة للحوافز من خلال عمليات التعليم والتدريب ٠

ولا شـك أن نجـاح التنظيم فى ادارة الحوافز يتوقف عـلى التكامل والتناسق بين الحوافز المعروضــــة من ناحية ، وبينهـــا وبين المساهمات المتوقعة من الأعضاء من ناحية أخرى ٠

المبحث الثانى

نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمى

يعتبر هربرت سيمون أحد المفكرين الذين انتقدوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم وبينوا ما بها من قصور وتناقض ٠ من ناحية أخرى فقد قدم سيمون اطارا لنظرية فى التنظيم تختلف تماما عن الفكر الكلاسيكى تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفــة ٠ أى أن الســــلوك التنظيمى هو نتيجة لعمليات اتخــاذ القرارات التى تجرى فى التنظيم ، وبالتالى فان فهم السلوك التنظيمى والتنبؤ به يقتضيان دراســـة كيف تتخذ القرارات النظيمية وما هى المؤثرات التى تحددها ٠

ان اضافة سيمون الحقيقية لنظرية التنظيم انه قدم نموذجا أكثر تعقيدا أو واقعية للانسان مما كانت النظريات الكلاسيكية تقدمه ٠ لقد عدل سيمون افتراض الرشد والرغبة فى تعظيم المنفعة والذى اســـتندت اليه النظريات الكلاسيكية للتنظيم (استلهاما من النظرية الاقتصــادية الكلاسيكية التى روجت فكرة الرجل الاقتصادى) بأن فرق بين نوعين من الرشد :

١ ـــ الرشد الموضوعى objective rationality وهو ذلك السلوك الصحيح أو المثالى لتعظيم المنفعة والذى يفترض وجود تفضيلات محددة للانسان وكذلك معلومات كاملة عن البدائل ونتائجها المتوقعة ٠

٢ ـــ الرشد الشخصى subjective rationality وهو ذلك السلوك لتعظيم المنفعة فى ضوء المعلومات المحدودة المتاحة للانسان وأخذا فى الاعتبار القيود المختلفة التى قد تحد قدرة الانسان على الاختيار الأمثل ٠

ان تفكير سيمون يعتبر فى بعض النواحى امتدادا لأفكار ونظرية شستر بارنارد عن التنظيم ، كما أن أفكاره قد وجدت لها انصارا ومؤيدين وامتدت لتنعكس فى اعمال زملائه بمعهد كارنيجى وعلى الأخص سيرت ومارش Cyret and March

ان الفارق الأساسى بين نظرية سيمون وبين النظريات الكلاسيكية أن الأخيرة عمدت الى الغاء عمليات البحث عن المعلومات search وعمليات اتخاذ القرارات التى يقوم بها الفرد فى التنظيم بينما ركز سيمون على هذه العمليات باعتبارها من المتغيرات الأنسانية المحددة للسلوك التنظيمى ٠

ويحدد سيمون مراحل تكوين نظرية للتنظيم فى الآتى :

١ ـــ أن الخطوة الأولى فى بناء نظرية للتنظيم هى التوصل الى مجموعة من المفاهيم Concepts التى يمكن استخدامها فى وصف مختلف المواقف الادارية ٠

٢ ـــ أن هذه المفاهيم ينبغى أن تكون قابلة للقياس العلمى ، أى يمكن تعريفها بشكل عملى وتطبيقى حيث يجب أن تتفق مع حقائق ومواقف يمكن مشاهدتها عمليا ٠

6) Barnard, C., Op. Cit.,
7) Cyert, R. and March, J. Op. Cit.,

٣ ــ أن وصف التنظيم من خلال ذكر اقســـامه وكيفية توزيع الوظائف المختلفة على هذه الأقسام ليس كافيـــا ، بل الأهم ان تسهم نظرية التنظيم فى وصف مراحل عملية اتخاذ القرارات ·

٤ ــ يجب أن تهتم نظرية التنظيم بتحديد العوامل المختلفـــة التى تحيط بعضو التنظيم وتحـــدد قدرته على الأداء واتخـــاذ القرارات أو ما يسميه سيمون « حدود الرشد » limits of rationality

٥ ــ أن تعريف وحصر حدود الرشد تســـاعد نظرية التنظيم على تنمية بعض المعـــايير Criteria التى تســـتخدم فى تقييم التنظيـــم والسلوك التنظيمى ·

٦ ــ كذلك ينبغى أن توضح نظرية التنظيم الأهمية النســـبية لكل من تلك المعايير المستخدمة فى تقييم التنظيم ·

ويرى سيمون أن محل الاهتمام الرئيسى لنظرية التنظيم هو الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة فى السلوك الاجتماعى للانســـان · ان نظرية التنظيم فى رأيه هى نظرية عن الرشد المحدود Bounded Rationality وهى بذلك تبحث فى ســـلوك الناس الذين يقنعون باقل من الحـــد الأقصى للمنفعة لأنهم لا يستطيعون الوصول الى هذا الحد الأقصى ·

وهو بذلك يقدم تعبيراً جديدا وهو Satisfice بمعنى الرضـــا باقل من الحـــد الأقصى بدلا من التعبير الذى كانت تســـتخدمه النظريات الكلاسيكية وهو Maximize أى السعى للتعظيم والحصـــول على الحـــد الأقصى ، ويقـــدم ســـيمون نموذجا لما يســـميه « الرجل الادارى » Administrative Man كبديل « للرجل الاقتصادى » Economic Man الذى افترضت وجوده النظرية الكلاسيكية الاقتصادية واســـتعارته منهـــا نظريات التنظيم التقليدية وأهم ملامح أو صفات « الرجل الادارى » هى :

---

8) Simon, H. A. Op. Cit., p. xxiv.

١ — ان الرجل الادارى يهدف الى التوصل الى حلول مرضية للمشاكل التى تواجهه ، مثال ذلك حين يسعى الى الحصول على نصيب فى السوق « أو » ربح معقول ٠

٢ — ان الرجل الادارى حين يتخذ قراراته فانه يبنى تلك القرارات على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط حيث يترك جانبا عددا من العوامل التى لا ترتبط مباشرة بموضوع بحثه ٠

٣ — ان الرجل الادارى حين يتخذ قراراته لا يبحث عن كل البدائل وهو يعتمد على عدد من القواعد البسيطة rules of thumb. فى اتخاذ تلك القرارات ٠

تعريف التنظيم عند سيمون :

ان التنظيم عند سيمون هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التى تحكم عمليات اتخاذه للقرارات ٠ كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل ٠

نلمس من ذلك تأثر سيمون بالعلوم السلوكية وخاصة علم الاجتماع حيث يطابق تعريفه للتنظيم الذى يعطيه علماء الاجتماع لفكرة الدور Role ، كذلك نلاحظ تركيز سيمون على عملية اتخاذ القرارات والأثر المتبادل بين أعضاء التنظيم ، فهو يركز على التفاعل بينهم كمتغير أساسى يؤثر فى تكويناتهم النفسية وبالتالى يؤثر فى كيفية اتخاذهم للقرارات ٠ ويعبر سيمون عن ذلك بأن كل مدير حين يتخذ قرارا فانه ينظر بعين الاعتبار الى القرار الذى يبحثه وينظر بالعين الأخرى الى الآثار المتوقعة لهذا القرار ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم ٠ وهذا

---

9) Ibid.

ما يدعونا الى القول بأن سيمون قد جمع بين مفهوم بارنارد للتنظيم باعتباره نظاماً اجتماعيا قائما على العلاقات والاتصالات بين الأعضاء المختلفين وبين مفهوم المباراة الذى قدمه فون نيومان ومورجنستون (١٠) فيما يطلق عليه اسم نظرية المباريات .

عناصر نظرية سيمون فى التنظيم :

يقدم سيمون نظريته عن التنظيم والسلوك الادارى باعتبارها دراسة لعمليات اتخاذ القرارات فى التنظيمات الادارية • ومن هذا المنطق الأساسى نستطيع أن نتتبع عناصر أو خيوط تلك النظرية :

١ — ان وراء كافة أنواع الأعمال والتصرفات التنظيمية عملية اختيار Choice أى تحديد لما يجب أن يتم ، وهذا الاختيار يسبق الأداء الفعلى وبالتالى فان الاهتمام جدير بالتحول من دراسة الأعمال أو الوظائف التى تتم فى التنظيم الى دراسة عمليات الاختيار واتخاذ القرارات التى تسبق تلك الأعمال بل وتحددها بداءة •

٢ — ان عملية اتخاذ القرارات لا تنتهى بمجرد تحديد الهدف العام للتنظيم أو عند رسم السياسات العامة له ، بل على العكس من ذلك فان اتخاذ القرارات يشمل التنظيم الادارى كله بنفس القدر الذى يصله الأداء الفعلى للأعمال • وبالتالى فان النظرية العامة للتنظيم يجب أن تتضمن الأسس والمبادىء التنظيمية التى تضمن التوصل الى قرارات صحيحة تماما كما يجب أن تتضمن المبادىء التى تحقق الأداء الصحيح للأعمال •

٣ — ان طبيعة التنظيم الهرمى Hierarchical Organization تقتضى عادة أن ينقسم أعضاء التنظيم الى فئتين : المنفذين

---

10) Von Neumann, and O., Morgenstern. Theory of Games and Economic Behavior, 1944.

11) Simon, H.A., Op. Cit., p. 1

Operatives وهم الذين يتولون الأداء الفعلى للأعمال وتنفيـــذ القرارات ، وهؤلاء يوجدون عادة فى المستويات الدنيا من التنظيم ، والفئة الثانية هى فئة متخذى القرارات Nonoperatives وهم فى المستويات الادارية الأعلى ٠

٤ ـــ ان وظيفة متخذ القرارات هى عملية الاختيار بين البدائل وتقرير نوع العمل الواجب القيام به فى التنظيم ، ولكن حيث ان التنفيذ يقع على عاتق افراد آخرين ، لذا فان اسهام متخذ القرارات فى تحقيق أهداف التنظيم يتمثل فى :

أ ـ انه يتخذ قرارات مناسبة ٠

ب ـ انه يستطيع التأثير على المنفذين من أعضاء التنظيم لوضـــع القرارات موضع التنفيذ والا انعدمت فائدته ٠

وبالتالى نحن نجـــد أن سيمون يربط بـــكفاءة نادرة بين عنصرين أساسيين من عناصر التنظيم ، وهما اتخاذ القـــرارات والتأثير أو النفوذ على أعضاء التنظيم ، وسنرى كيف يؤدى به هذا الربط الى ادخال السلطة كمتغير أساسى فى السلوك التنظيمى ٠

٥ ـــ حيث تتعدد المستويات التنظيمية فان الفاصـــــل بين المنفذين وبين متخذى القرارات من أعضاء التنظيم يكون كبيرا ٠ وبالتـــالى فان محاولات التأثير على المنفذين تتم بواسطة المستويات العليـــا من التنظيم مارة من خلال عدد من المستويات الوســـيطة من المشرفين الذين يقومون بنقل وتوضيح وتعديل محـــاولات التأثير المبذولة من متخذى القرارات ٠ ونلاحظ أيضا أن هؤلاء المشرفين أنفسهم يقعون تحت وطأة النفوذ ومحـــاولات التأثير من جانب متخـذى القـرارات أيضا ٠

٦ ـــ وبذلك يصـــبح التنظيم من وجهة نظر عمليتى اتخـــاذ القرارات ومحاولات التأثير عبارة عن :

مجموعة من المنفذين الذين يعملـون تحت اشراف هيئـة مـن المشرفين لديهم القدرة على التأثير فى سـلوك المنفذين وتوجيه ذلك السلوك ناحية نمط من السلوك المتناسق والمنتج ٠

٧ ـ تتم عمليات التأثير فى التنظيم من خلال استعمال السلطة وغيرها من أساليب توجيه السلوك الانسانى ٠

٨ ـ ان محل التركيز والاهتمام فى التنظيم ينبغى أن يكون الاعضـاء المنفذين حيث يتوقف على أدائهم نجاح التنظيم أو فشله ٠ لذلك فان دراسة هيكل التنظيم ووظائفه يجب أن تتجه ناحية التعرف على كيفية تأثر قرارات وسلوك هؤلاء المنفذين بواسطة التنظيم ٠

٩ ـ ان عمليات الاختيار التى تسبق أداء أى عمل تعنى أن الفرد يختار ، من بين عدة بدائل متاحة أمامه . طريقا معينا للعمـل ، وهـو بذلك يضحى بالبدائل الأخرى التى لم يقع عليها الاختيار ، وهذا النـوع من التصرف يطلق عليه أنه تصرف رشيد حيث يهدف الى تحقيق هدف محدد بغض النظر عما اذا كان الاختيار قد تم شعوريا أم لا ٠

١٠ـ فى بعض الأحيان تكون عملية الاختيـار نتيجة لعمليـة طويلة من التخطيط Planning وبالتالى فان عملية الاختيار أو اتخـاذ القرارات يمكن تصويرها ببساطة فى أنها أى موقف يواجه فيه الفرد عددا من البدائل حيث يتم اختيار واحد منها يتم تنفيذه ٠

١١ـ ان جانبا كبيرا من السلوك الفردى فى التنظيمات الادارية سـلوك هادف بمعنى أنه يتجه الى تحقيق هدف معين ٠ ووجود هذا الهدف هو الذى يحقق التجانس والتكامل بين أنماط السلوك المختلفة ٠

١٢ـ يجب النظر الى القرار بأنه يرمى الى تحقيق هدف ، وان هذا الهدف فى ذاته يعتبر وسيلة لتحقيق هدف أخر ، وهكذا ٠ وبالتالى فانه فى أى تنظيم نجد سلسلة من القرارات المتداخلة ٠

١٣ـ ان عملية اتخاذ قرار هى دائما عملية بحث عن حل وسط ، بمعنى أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تاما ولـكن البـديل

الذى يتم اختياره يكون عـادة أفضـل البدائل فى حـدود الظـروف السائدة حيث ان قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة وبالتالى تضع حدا أقصى لدرجة تحقيق الأهداف التى يسـتطيع التنظيم الوصول اليها ٠

من ذلك نرى أن سيمون فى علاجه لموضوع اتخـاذ القرارات لا يرى أن الاختيار يتوقف على المتغيرات الداخلية للتنظيم ، بل ان جانبا كبيرا من الاختيار يتحدد وفقا للظروف البيئية السائدة ، وكيف أن المجتمع عادة يضع حدا أقصى لقدرة التنظيم على تحقيق أهدافه من خلال الحد من عدد البدائل المتاحة له ٠

١٤ــ ان العمل التنظيمى هو عمل جماعى فى الأساس وبالتالى فانه ينبغى توفير بعض العمليات التى تسهل تنظيم العمل الجمـاعى ، تلك هى عمليات اتخاذ القرارات فى المقام الأول ٠ تقوم هذه العمليات على أساس اسـتبعاد بعض عنـاصر القرارات التى ينبغى أن يتخذها أعضاء التنظيم ووضعها فى صورة اجراءات عامة منتظمة ويحـل محلها عملية اتخاذ قرارات على مستوى التنظيم ٠ وأنواع القرارات التى يتخذها التنظيم بدلا من الفرد هى :

أ ــ تحديد وظيفة الفرد أى واجباته العامة ٠

ب ــ تحديد السلطة أى تقرير من الذى يملك حق اتخـاذ قرارات أخرى بدلا من الفرد ٠

جـ ــ وضع القيود على مجالات الاختيار المتـاحة أمـام الفرد وذلك للتنسيق بين أنشطة الأفراد المختلفين فى التنظيم ٠

١٥ــ ومعنى العملية السابقة أنه يتم تقسيم العمل على أساس رأسى حيث يتم انشاء هرم سلطة يتدرج من القمة الى القاعدة ويتم تخصـيص أفراد فى مستويات التنظيم المختلفة لعملية اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة ٠ ان هـذا التخصص فى اتخـاذ القرارات يحقق المزايا الآتية :

أ – التنسيق بين الأنشطة المختلفة ·
ب – زيادة خبرة متخذى القرارات ·
جـ – تحديد المسئوليات بين أعضاء التنظيم ·

اساليب التاثير على سلوك أعضاء التنظيم :

ان القرارات التى تتخذ فى مستويات التنظيم العليا لا قيمة لها الا اذا تم تنفيذها ، لذلك ينبغى تبليغها للمنفذين من أعضاء التنظيم والتأثير عليهم بشكل يجعلهم يقبلون تنفيذها · وتختلف أساليب التأثير على المنفذين ولكنها تنقسم عادة الى نوعين :

أ – أن يتم تنمية اتجاهات وعادات وأساليب تفكير معينة فى أعضاء التنظيم المنفذين تجعلهم على استعداد دائما لتقبل تنفيذ القرارات بطريقة تحقق أهداف التنظيم ·

ب – اجبار المنفذين على قبول القرارات التى اتخذت فى مستويات أعلى من التنظيم ·

ويتم الأسلوب الأول من خلال خلق الولاء للتنظيم واقناع الأعضاء بهدف الكفاءة وبالتدريب · أما الأسلوب الثانى فيعتمد اساسا على السلطة ويستعير سيمون تعريف بارنارد (١٢) للسلطة بأنها « قبول شخص أن يتخذ قرارات شخص آخر كمحدد لسلوكه دون أن يحاول مناقشة صلاحية هذه القرارات » · ولكن سيمون يضيف عنصرا جديدا لفكرة السلطة هو ان الفرد يقبل سلطة الرؤساء مادامت لا تتعدى نقطة معينة وهى التى تمثل (منطقة القبول) للفرد Zone of Acceptance (يلاحظ ان بارنارد يطلق على هذه الفكرة تعبير (منطقة السواء) Zone of Inidifference
ويقول سيمون أن مساحة منطقة القبول أى مدى استعداد الفرد لقبول سلطة الرؤساء تتوقف على نوع وحدة الجزاءات المقررة للخروج عن السلطة ، وبالتالى فاننا نستطيع أن نتصور أن اتجاه السلطة (أى عمليات التأثير)

---

12) Simon, H. A., Op. Cit., p. 11.

يمكن ان يكون الى اسفل من الرؤساء الى المرؤوسين ، او الى أعلى أو جانبيا ، وذلك طبقا لطريقة تقسيم العمل والتخصص فى مجال اتخاذ القرارات ٠

فكرة الولاء التنظيمى :

يقدم سيمون مفهوم الولاء التنظيمى باعتباره متغيرا يساعد فى عملية اتخاذ القرارات حيث يدفع الفرد حين محاولة الاختيار بين البدائل الى اختيار البديل الذى يحقق مصلحة التنظيم الذى ينتمى اليه ٠ وقد يكون الولاء لجزء معين من التنظيم كالجماعة مثلا ، وهذا يساعد على تحديد مسئولية متخذ القرار ٠ ولكن هذه الفوائد لم تجعل سيمون يغفل عن الاحتمالات التى يمكن ان يؤدى اليها الولاء لجزء من التنظيم من تناقض بين مصالح هذا الجزء ومصالح التنظيم العام ، وهى النتائج غير المتوقعة التى أوضحها نموذج سلزنيك عن البيروقراطية (١٣) ٠

معيار الكفاءة : The Criterion of Effiecency

ان اتخاذ الكفاءة كمعيار للعمل يساعد على تسهيل مهمة متخذى القرارات حيث يعمدون الى اختيار البديل الذى يعطى نتيجة افضل ، تكلفة اقل ، أو تحقيقا أعلى لأهداف التنظيم ٠

الاتصالات والتدريب : Communications and Training

من الوسائل الاضافية التى يسهم بها التنظيم فى مساعدة أعضائه على اتخاذ القرارات وسيلتا الاتصالات التى تعمل على توفير المعلومات لأعضاء التنظيم ، والتدريب الذى يؤثر على كيفية اتخاذ القرار بتغيير اسلوب الفرد فى الاختيار بين البدائل الى طريقة افضل او أيسر ٠

---

(١٣) راجع الجزء الخاص بنظريات البيروقراطية الحديثة من هذا البحث ٠

أى أن التنظيم يستطيع التأثير على أعضائه فى عملية اتخاذ القرارات (وفى تنفيذهم لتلك القرارات) بأساليب شتى نلخصها فى الآتى :

١ ــ خلق الولاء التنظيمى ٠
٢ ــ نشر معيار الكفاءة ٠
٣ ــ التدريب ٠
٤ ــ الاتصالات (النصح واعطاء المعلومات) ٠
٥ ــ استخدام السلطة ٠

توازن التنظيم :

ان عناصر نظرية التنظيم التى أوضحناها حتى الآن لا تقدم بعد تفسيرا لظاهرة انضمام الأفراد الى التنظيم وقبولهم بسلطة المستويات العليا فيه ، واطاعتهم لما يصدر من قرارات ٠

ان التنظيم كما عبر عنه سيمون هو عبارة عن مجموعة العلاقات التى تنشأ بين عدد من الناس ، وأى شىء يتم تحقيقه داخل التنظيم انما يتحقق بمعرفة هؤلاء الناس ، أى أن السلوك الانسانى لا يعتبر سلوكا تنظيميا الا فى حالة قبول مجموعة الأفراد أن تتأثر قراراتهم وسلوكهم باشتراكهم فى التنظيم ٠

ويرى سيمون أن السبب الذى يدفع الأفراد الى الانضمام للتنظيم وقبولهم للسلطة هو اقتناعهم بأن هذا الانضمام ومشاركتهم فى أعمال التنظيم سوف يسهم فى اشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية ٠ وبالتالى فنحن نستطيع أن نتصور الانسان وكأنه نظام مفتوح هو الآخر يحصل على الموارد اللازمة لبقائه من المجتمع ، ويؤدى عددا من الأنشطة فى سبيل الحصول على الموارد وصيانتها واستخدامها ، وكذلك هو يقدم انتاجا معينا للمجتمع ٠ والتنظيم يمثل أحد عناصر المجتمع الأساسية التى يتصل بها الانسان ويجد فيه مجالا لتحقيق أهدافه واشباع رغباته ٠

وعلى هذا الأساس يقدم سيمون فكرة التوازن بين المساهمات التى يقدمها الفرد للتنظيم Contributions والمغريات التى يحصل عليها من

التنظيم Inducements ويعتبرها اساسا لتفسير اقبال الناس على الاشتراك فى الأعمال التنظيمية · ان الفرد يسعى لتحقيق احتياجاته الشخصية وهو يقبل العمل فى التنظيم ويخضع لسلطته مادام هذا العمل مؤديا الى مساعدته على تحقيق اهدافه الشخصية ·

وينتقل سيمون الى تفصيل اعضاء التنظيم الى ثلاثة انواع :

١ — اصحاب رؤوس الأموال وهؤلاء يقدمون اموالهم للمشروع ويحصلون لقاء ذلك على أرباح ·

٢ — المديرون والعمال (العاملين بصفة عامة) وهؤلاء يقدمون للمشروع وقتهم وجهودهم وخبراتهم ويحصلون لقاء ذلك على الأجور والمكافات المختلفة (مادية ومعنوية) ·

٣ — المستهلكون وهؤلاء يقدمون للمشروع نقدا فى صورة ثمن للسلعة او الخدمة ويحصلون فى مقابل ذلك على السلعة او الخدمة التى يرغبون فيها ، كذلك ينطبق هذا النوع على العملاء والوكلاء والمتعاملين مع المشروع بصفة عامة ·

وتقوم فكرة التوازن التنظيمى على اساس ان التنظيم باعتباره نظاما مفتوحا يسعى الى حالة من التوازن بين ما يقدمه من مغريات وما يحصل عليه من مساهمات · واذا اخذنا فى الاعتبار أن مساهمات الأعضاء هى المصدر الذى يقدم منه التنظيم المغريات لوجدنا أن شرط التوازن يصبح اساسيا والا فان التنظيم يعجز عن الاستمرار·فاذا تصورنا ان المغريات فاقت المساهمات فان هذا التنظيم يتحمل تكلفة اعلى مما يجب وان ما يحصل عليه من مساهمات لن يكفى لدفع تلك المغريات المتزايدة ، وبالتالى يحدث نوع من الاختلال أو عدم التوازن · نفس الشىء ممكن الحدوث لو زاد ما يقدمه الأعضاء من مساهمات عما يحصلون عليه من مغريات ، وبالتالى نجد فى هذه الحالة انهم فى سعيهم لتحقيق التوازن بين ما يقدمونه للتنظيم وبين ما يحصلون عليه منه ، سوف يلجأون الى تقييد مساهماتهم ·

ان الفرد ، الجماعة ، أو التنظيم ، كل يتصف بخصائص النظام المفتوح . ومن هذه الخصائص الاتجاه الى تحقيق درجة من الاستقرار الحركى أو ما يسمى التوازن الديناميكى ، وبالتالى ففى أى موقف يحدث فيه ما يخل بتوازن النظام ، فان هناك وسائل تلقائية فيه وظيفتها العمل على استعادة التوازن مرةأخرى . وعلى هذا الأساس فان التنظيم حين يستشعر ما يخل بالتوازن بين المساهمات والمغريات ، فانه يعمد الى استعادة هذا التوازن مرة أخرى ، وذلك عن طريق أحد السبيلين الآتيين :

أ ـ زيادة المساهمات لتتعادل مع المغريات المقدمة (فى حالة انخفاض المساهمات) أو زيادة المغريات لتتعادل مع المساهمات فى الحالة العكسية .

ب ـ تخفيض المغريات لتتفق مع مستوى المساهمات التى يحصل عليها (أو تخفيض المساهمات) لتتناسب مع قدرة التنظيم على دفع المغريات ، وقد يتخذ هذا الاجراء شكل تقليل حجم القوة العاملة أو تغيير تركيبها بتعيين أفراد حديثى الخبرة والتجربة بمرتبات بسيطة بدلا من كبار الموظفين القدامى الذين يحصلون على مرتبات مرتفعة .

ونلاحظ ان الفرد أو الجماعة داخل التنظيم يحاولان أيضا استعادة التوازن فى حالة حدوث أى اختلال فيه . ويوضح سيمون أن الفرد يسعى أساسا الى تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله بالتنظيم .

ان أعضاء التنظيم اذن يقدمون للتنظيم مساهماتهم لقاء المغريات التى يقدمها التنظيم لهم . ومساهمات مجموعة من الأعضاء تمثل المصدر الذى يحصل منه على المغريات التى يقدمها لمجموعة أخرى من الأعضاء . واذا كان مجموع المساهمات من حيث النوع والكم ، كافيا لتوفير أنواع وكميات المغريات المطلوبة فان التنظيم يبقى وينمو . وعلى العكس من ذلك اذا اختلت العلاقة بين المغريات والمساهمات يتقلص ويختفى الا اذا أمكن استعادةالتوازن مرة أخرى .

ويبرز مارش وسيمون(١٤) أن فكرة التوازن التنظيمى تلك تستند أساسا الى قرار أعضاء التنظيم بالاشتراك فيه • فالتوازن التنظيمى يعكس نجاح التنظيم فى تدبير المغريات المطلوبة لأعضاءه بشكل يسمح بحفزهم للاستمرار فى المساهمة فى أعمال التنظيم • ويرى مارش وسيمون أن نظرية التوازن التنظيمى هى أساسا نظرية للدوافع حيث توضح الشروط التى يستطيع التنظيم فى ظلها اقناع الأعضاء بالاستمرار فى المشاركة فى أعماله • ومن هنا تختلف نظرية التوازن عن نظريات التنظيم الكلاســـيكية حيث ان النظريات الأخيرة تصف خصائص وصفات التنظيم المثالى ، الا انها عجزت عن تحديد الشروط التى يجب أن تتوفر حتى نستطيع اقامة تلك التنظيمات المثالية وترجمتها الى الواقع • ولكن نظرية التوازن التنظيمى تتخطى هذه الثغرة اذ تحدد الشرط الأساسى اللازم لبقاء التنظيم وفعاليته وهو احداث التوازن بين المغريات والمساهمات •

وقد يكون من المفيد أن نعرض الآن بتركيز لأهم مبادىء نظرية التوازن التنظيمى كما تطورت اليه فى أعمال سيمون الحديثة (حيث شاركه مارش فى تحديد وبلورة النظرية) (١٥) :

١ ــ التنظيم عبـارة عن نظام من السلوك الاجتمـاعى المتداخل لعدد من الأفراد هم المشتركون فى أعماله •

٢ ــ يحصل كل مشترك (وكل مجموعة من المشتركين) على مغريات من التنظيم لقاء ما يبذله من أجل التنظيم من مساهمات •

٣ ــ يســـتمر كل مشـــترك فى تقديم خدماته ومساهماته للتنظيم مادامت المغريات التى تقدم له تعادل أو تزيد عن قيمة مساهماته من وجهة نظره الشخصية وأخذا فى الاعتبار البدائل الأخرى المتاحة له •

---

(14) March, J. and Simon, H. Organizations, N.Y. Wiley, 1958. p. 83.

(١٥) مارش وسيمون ، المرجع السابق ، ص ٨٤ •

٤ ـ المساهمات المقدمة من جماعات المشتركين المختلفة هى المصدر الذى يستمد التنظيم منه المغريات التى يقدمها للمشتركين ٠

٥ ـ اذن يعتبر التنظيم فى موقف متعـــادل ويســـتمر فى البقاء مادامت المساهمات كافية لتوفير المغريات اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات ٠

اذن نستطيع أن نجمع عناصر نظرية سيمون فى الآتى :

١ ـ أن التنظيم وهو ذلك الهيكل المركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد يقوم على أساس سلسلة أو هيكل من القرارات كل قرار منهـا يرتبط بنوع معين من النشاط لتحقيق هدف معين ، ويعتبر تحقيق أى من تلك الأهداف خطوة فى سبيل الوصول الى أهداف أخرى ٠ **(عنصر اتخاذ القرارات)**

٢ ـ ان أعضاء التنظيم حين يتخذون قراراتهم فانهم يستمدون قيما ومعايير للاختيار من التنظيم ، كذلك فان البيئة المحيطة تحد من عـــدد البدائل المتاحة ، وبذلك تضع حدا أقصى لما يستطيع التنظيم الوصول اليه مـن أهداف ٠ (عنصر البيئة)

٣ ـ ان اتخاذ القرارات وغيرها من أشكال العمل التنظيمية ، هى عمل جماعى؛لذلك لابد من وجود أساس للتخصص وتقسيم العمل حتى يمكن التنسيق بين أعمال الأفراد المختلفين ٠ **(عنصر الجماعة)**

٤ ـ يتم تقسيم العمل والتخصص فى مجال اتخاذ القرارات على أساس رأسى بمعنى أن يتخصص بعض الأفراد فى المستويات العليا من التنظيم فى عملية اتخاذ القرارات ، على حين يتولى الباقون التنفيذ ٠ **(عنصر التخصص)**

٥ ـ لكى يتمكن التنظيم من الوصول الى أهدافه ، لابد من أن يلتزم الأفراد فى سلوكهم بالقرارات المتخذة فى مستويات التنظيم العليا ٠ ولتحقيق هذا يمارس التنظيم أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء ٠٠٠ **أهمها :**

ا ـ استخدام السلطة ٠

ب ـ خلق الولاء التنظيمى ٠

جـ ـ نشر معيار الكفاءة ٠

د ـ الاتصالات ٠

هـ ـ التدريب ٠

٦ ـ هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التى يقدمها لأعضائه ، والمساهمات التى يحصل عليها منهم ٠ كذلك فان كلا من اعضاء التنظيم يسعى الى ذات الهدف ٠ (**عنصر التوازن**)

المبحث الثالث

النظرية التجميعية (١٦)

تقوم النظرية التجميعية التى يطرحها جيمس تومبسون على اساس الاستفادة من كل الحقائق والمفاهيم ونتائج البحوث المتاحة عن التنظيم ٠ وقد حدد تومبسون أن نظريته تتعلق بالتنظيمات التى تستطيع فرض المشاركة على اعضائها وهى لا تنطبق بالتالى على التنظيمات القائمة على اساس التطوع ٠ ومن ثم فقد عرضت النظرية فى شكل مجموعة من الفروض المقترحة Propositions .

ان هدف النظرية هو تفسير السلوك ، وبالتالى فان نظرية للتنظيم يجب أن تكون قادرة على تفسير السلوك التنظيمى ، ومن ثم التنبؤ بهذا السلوك ٠ ومنذ البداية ، فان النظرية التجميعية تستبعد أن يكون السلوك التنظيمى مجرد انعكاس لسلوك مجموعة أفراد ، لذلك فان النظرية تركز فى الاساس

---

(١٦) تنسب هذه النظرية الى جيمس تومبسون أستاذ الادارة والاجتماع بجامعة انديانا بالولايات المتحدة الأمريكية ، وهى خلاصة لجهد قام به لجمع وتشكيل نظرية فى التنظيم يستفيد من كل ما سبقة من أفكار ونظريات ٠ راجع :
Thompson, J.D., Organizations in Action. N.Y. McGraw-Hill. 1967.

على عدد من المتغيرات غير الشخصية باعتبارها من المحددات الهامة لسلوك التنظيم ٠

والتنظيم فى النظرية التجميعية هو كيان رشيد Rational ينشأ لتحقيق أهداف معينة ، ومن ثم فان كثيرا من تصرفاته تكون متوقعة بالنظر الى تلك الأهداف ٠ ولكن التنظيم يتعرض لمصادر تفرض عليه اشكالا من عدم التأكد Uncertainties تجعل الرشد التنظيمى غير كامل ٠ ومن أهم مصادر عدم التأكد مصدران هما المناخ والتكنولوجيا ، وبالتالى فان كل تنظيم يبحث عن الهيكل والتصميم المناسبين لتحقيق أهدافه فى ضوء عدم التأكد ٠

ومن ثم فان الاطار العام للنظرية التجميعية يتمثل فى الآتى :

١ – التنظيم المعقد Complex Organization هو نظام مفتوح يتصف بعدم التحديد ، ويواجه عدم التأكد ، ولكنه فى ذات الوقت يخضع لمنطق الرشد ويبحث عن التحديد والتأكد ٠

٢ – ينقسم التنظيم الى مستويات ثلاثة ، هى المستوى الفنى أو التكنولوجى، والمستوى الادارى ، والمستوى المؤسسى Institutional حيث يختص المستوى التكنولوجى بالعمليات والوظائف الفنية الدقيقة للتنظيم ٠ ويختص المستوى الادارى بخدمة المستوى التكنولوجى والتوسط بينه ومن يستخدمون ناتج عمله ، والعمل على توفير الموارد والمستلزمات اللازمة له ٠ وبشكل عام فان المستوى الادارى يراقب ويضبط عمليات المستوى التكنولوجى ٠ ويختص المستوى الثالث بتنظيم وضبط علاقات التنظيم بالمناخ المحيط ٠

٣ – يسعى التنظيم الذى يتصف بكونه نظاما مفتوحا يخضع لمنطق الرشد الى تخصيص بعض أجزائه للتعامل مع المناخ المحيط الذى يمثل مصدرا هاما لعدم التأكد ، كما يخصص أجزاء أخرى لأداء الأعمال المحققة لأهدافه ، ويحاول أن يوفر لها ظروفا تتسم بالتأكد ٠ وفى ضوء التحليل السابق فان النظرية التجميعية تطرح عددا من الفروض الهامة تدور حول عناصر التنظيم ومحددات سلوكه ٠ وسوف نعرض لهذه العناصر أولا ، ثم نورد أهم الفروض المتعلقة بكل منها ٠

عناصر التنظيم :

تقترح النظرية التجميعية عددا من عناصر التنظيم هى :

ا ــ الرشد التنظيمى	Organizational Rationality
ب ــ مجالات التنظيم	Domains of Action
جـ ــ التصميم التنظيمى	Organizational Design
د ــ الهيكل التنظيمى	Organizational Structure
هـ ــ الانسان المتغير	The Variable Human

وتتفاعل تلك العناصر التنظيمية فى مجموعة من العمليات التى تصف حركة السلوك التنظيمى وهى :

ا ــ عملية التقييم فى التنظيم	Assessment
ب ــ عملية التقدير (القرار)	Discretion
جـ ــ عملية الادارة	Administration
د ــ عملية السلطة	Control

الرشد التنظيمى :

ان التنظيم كما تصوره النظرية التجميعية هو نظام مفتوح (طبيعى) ولكنه يخضع لمنطق الرشد ، ومن ثم فان التنظيم اذ يسعى الى تحقيق الأهداف التى قام من اجلها فانه يحاول ما يلى :

ــ تحديد الأعمال والأنشطة الضرورية ٠

ــ اختيار طرق العمل وأساليبه (التكنولوجيا) ٠

ــ ضمان أن تحقق تلك الطرق الأعمال المستهدفة وبأقل تكلفة اقتصادية ٠

ولكن المنطق السابق يعكس فكرة الرشد التام الذى يرى فى التنظيم نظاما مغلقا ٠ وحيث يواجه التنظيم حالات من عدم التأكد مصدرها المناخ ، كما أن ضمان تحقيق التكنولوجيا المستخدمة للأهداف المرغوبة يتطلب السيطرة على الموارد ومصادرها حتى تتناسب مع متطلبات التنظيم المغلق ، فان التنظيم يحاول أن يخلق ظروفا تحاكى حالة الرشد وتتجنب مصادر عدم التأكد ٠

وفى هذا الصدام فان التنظيم يعمد الى الآتى :

١ - يحاول التنظيم استجابة لمنطق الرشد أن يحجب الجزء التكنولوجى به عن المؤثرات المناخية • ويتحقق هذا عن طريق اقامة درجة عالية من الترابط بين مكونات الجزء التكنولوجى (المدخل ، الأنشطة ، والمخرجات) •

٢ - يتمكن التنظيم من عزل أو حجب الجزء التكنولوجى عن المؤثرات المناخية عن طريق اقامة مناطق عازلة من المدخلات والمخرجات ، مثال ذلك توفر كميات كبيرة من مخزون المواد الخام لحجب تقلبات السوق عن التأثير فى معدل الصرف للعمليات الانتاجية ، كذلك فان المنطقة العازلة على جانب المخرجات تتمثل فى الاحتفاظ بمخزون من المنتجات النهائية بحيث لا تؤثر تقلبات الطلب من السوق على معدلات الانتاج •

٣ - يحاول التنظيم أن يحقق درجة من المرونة فى عمليات المدخلات والمخرجات • اذ حيث يتحقق عن اقامة المناطق العازلة امتصاص للتقلبات المناخية ، فان توفر المرونة فى العمليات يساعد على تخفيض التقلبات فى المناخ • مثال ذلك ما تعمد اليه بعض التنظيمات من تقديم حوافز لاغراء المستهلكين على الشراء فى أوقات هبوط الطلب ، وفرض أسعار أعلى أو شروط أشد فى حالات اشتداد الطلب •

٤ - من ناحية أخرى ، فان التنظيم الذى يسعى لتحقيق الرشد يحاول التنبؤ بالتقلبات المناخية والتكيف معها اذا لم يكن فى الاستطاعة عزل نفسه عن آثارها أو تخفيض هذه الآثار •

٥ - حين يعجز التنظيم عن عزل التقلبات المناخية أو التنبؤ بها وحماية الجزء التكنولوجى من آثارها ، فان البديل المتاح هو فرض أشكال من التقييد Rationing كما هو الحال حين تحدد المستشفيات نظاما لأولوية شغل الأسرة فى حالات الطوارىء ، أو كما يحدث حين تقييد توزيع السلع المحدودة العرض •

من خلال الفروض السابقة تحدد النظرية التجميعية المنطق الأساسى للرشد التنظيمى كالآتى :

« يستند الجزء التكنولوجى على منطق النظم المغلقة ، ولكنه يقع فى اطار تنظيم اكبر يحدد نطاقا زمنيا ومكانيا للتكنولوجيا ، كما يرتبط بالمناخ المحيط من خلال عمليات المدخلات والمخرجات · ومن ثم فان الرشد التنظيمى يدعو الى حالة من منطق النظم المفتوحة ، وفى هذه الحالة فان بعضا من العوامل ذات العلاقة بأعمال التنظيم سوف تتخذ شكل القيود التى تمثل ثوابت يجب أن يتأقلم التنظيم معها لفترة من الوقت · وثمة عوامل أخرى تتخذ شكلا احتماليا اذ قد تتغير وقد لا تتغير ، وتكون رقابة التنظيم عليها تحكمية · وعلى هـذا الأساس يتوقف الرشد التنظيمى على أمور ثلاثة هى : ـ ١ ـ القيود التى يجب على التنظيم مواجهتها ، ـ ٢ ـ الاحتمالات التى يجب على التنظيم الاستعداد لها ، ـ ٣ ـ العوامل التى يمكن للتنظيم أن يتحكم فيها » (١٧) ·

مجالات التنظيم :

تقوم النظرية التجميعية على أن عنصرا هـاما من العناصر المحـددة للسلوك التنظيمى هو « مجال التنظيم » Domaine ويقصد به تلك الأعمال أو الأنشطة التى يحددها التنظيم لنفسه من بين العديد من الأعمال أو الأنشطة الممكنة · وتستند فكرة المجال الى حقيقة أنه لا يوجد تنظيم يتصف بالاكتفاء الذاتى ، بل ان كل تنظيم يعتمد جزئيا على منتجات تنظيمات أخرى · ومن هنا تنشـأ فكرة ثانية مكملة لفكرة المجال هى المناخ الذى يضم كافة التنظيمات الأخرى التى يحتمل أن يكون لها علاقة بالتنظيم المعين · وقد حددت النظرية أن لهذا المناخ تأثيره على التنظيم ، ومن ثم فالمناخ ذو التأثير الحقيقى على التنظيم هو ما يطلق عليه « مناخ العمل » Task Environment وهو يتكون من مجموع التنظيمات التى يحتمل أن يكون لها علاقة بتحديد أهداف التنظيم المعين وتحقيقها ·

---

17) Thompson, J.D., Op. Cit., pp. 23—24.

وتطرح النظرية حقيقة هامة هى ان مجالات التنظيم ومناخات العمل تختلف من تنظيم لآخر · كذلك تطرح حقيقة هامة اخرى هى أن العلاقة بين التنظيم ومناخ العمل الخاص به هى علاقة تبادلية يحكمها الاتفاق المسبق على مجالات التنظيم · ان هذه العلاقات التبادلية تتم اذن فى اطار اتفاق على ما يمكن ان يقدمه المناخ للتنظيم وما يتوقع المناخ أن يحصل عليه من التنظيم · وسوف تتحدد العلاقات تماما بمدى القوة النسبية التى يتمتع بها التنظيم فى مواجهة مناخ العمل الخاص به او العكس ، علما بأن هذه القوة النسبية تتناسب عكسيا مع درجة الاعتماد · اذ انه كلما كان التنظيم معتمدا بدرجة اكبر على مناخ العمل كانت لهذا المناخ السيطرة على التنظيم وبالعكس · وحيث يترتب على اعتماد التنظيم على مناخ العمل ظهور القيود او الاحتمالات ، فان مشكلة التنظيم تصبح : كيف يتجنب الخضوع لعناصر مناخ العمل · وتطرح النظرية الفروض الآتية حول كيفية حل التنظيم لتلك المشكلة :

١ — يحاول التنظيم أن يخفض قوة مناخ العمل عليه الى الحد الأدنى من خلال الاحتفاظ ببدائل ·

٢ — يحاول التنظيم أن يحصل على مظهر خاص Prestige وذلك كوسيلة لاكتساب قوة نسبية فى مواجهة مناخ العمل ·

٣ — يحاول التنظيم أن يحصل لنفسه على مصدر للقوة فى مواجهة عناصر مناخ العمل التى يعتمد عليها من خلال استخدام استراتيجيات تعاونية مثل التعاقدات طويلة الأجل ، او امتصاص عناصر المناخ ذات القوة داخل التنظيم Coopting ، او الدخول فى مشروعات مشتركة ·

٤ — كلما زادت قطاعات التنظيم الخاضعة لقيود المناخ اشتدت محاولات التنظيم لاكساب قطاعاته الأخرى قوة نسبية اكبر فى مواجهة عناصر المناخ الأخرى ·

٥ — واخيرا فان التنظيم الذى يواجه العديد من القيود والذى يعجز عن تحقيق قوة فى أجزاء أخرى من مناخ العمل الخاص به ، سوف يسعى الى توسيع هذا المناخ ·

التصميم التنظيمي :

ومن اجل تحقيق المزيد من الرشد التنظيمي ، فان الاستراتيجيات التى يستخدمها التنظيم فى مواجهة قيود واحتمالات المناخ قد لا تكفى ، ولذلك يعمد التنظيم الى استخدام وسيلة اخرى هى ابتكار تصميم Design خاص به يحقق له مزيدا من السيطرة او القوة فى مواجهة مناخ العمل الخاص به • وتوضح الفروض الآتية كيف يحقق التنظيم هذا العنصر :

١ ـــ يميل التنظيم الى أن يدمج ضمن اطار عملياته تلك الأنشطة التى لو تركت للمناخ لأصبحت مصدر تهديد وعدم تأكد • مثال ذلك حين تعمد الفنادق الى ادارة عمليات غسيل وكى ملابس النزلاء ، فتلك العمليات يمكن تركها لتنظيمات اخرى متخصصة فى مناخ العمل نظرا لأنها لا تدخل فى صميم مجال عمل الفندق ، ولكن كثيرا من الفنادق تفضل تشغيل هذه العمليات بنفسها حتى تتجنب ما قد ينشأ من مشكلات اذا تركت لجهات خارجية لا تسيطر هى عليها • ومن أشكال هذا الادماج أنواع التكامل الراسى أو الأفقى فى العمليات ، أو التوسع فى أنواع العملاء الذين تقدم لهم خدمات التنظيم •

٢ ـــ كذلك يميل التنظيم الى تحقيق اكبر استخدام ممكن لطاقات عناصره من خلال التوسع فى الانتاج أو تنويع المنتجات أو تكبير مجالات عمله بالدخول فى أنواع نشاط جديدة •

ويلاحظ أن تطبيق الفروض السابقة يقود الى استنتاج هام هو أن كبر حجم التنظيم يصبح أمرا لا مفر منه • وقد يتعارض الحجم الكبير مع قوانين الدولة أو غيرها من القيود ، الا أن النظرية تتنبأ بأن الاتجاه العام هو نحو التنظيمات الكبيرة •

هيـــكل التنظيم :

ان هيكل التنظيم يتغير وفقا لنمط التصميم حيث يجب أن يعكس هذا الهيكل خصائص التصميم التنظيمى المتميز • وتبدو العلاقة بين التصـــميم

التنظيمى وبين هيكل التنظيم فى أن التصميم يحدد الأجزاء الرئيسية التى يضـــمها التنظيم ، ثم يتم تحديد العلاقات بين هذه الأجزاء من خلال ادماجها فى ادارات أو أقسام ، وتحديد خطــوط الاتصــــال فيما بينها وذلك ما يعرف بانشاء الهيكل التنظيمى Organizational Structure .

وتنظر النظرية التجميعية الى هيكل التنظيم باعتبـــاره نظاما اجتماعيا تكنولوجيا Sociotechnical يضم عنــاصر بشرية وأخرى غير بشرية ٠

كذلك فالنظرية تعتبر الهيكل اداة رئيسية يستطيع التنظيممن خلالها أن يحقق الرشد التنظيمى المحدود (١٨) ٠ ويمــارس الهيكل وظيفة هامة تتلخص فى تحديد المسئوليات والرقابة على الموارد ، ومن ثم يوفر لأعضاء التنظيم حدودا للعمل يمكن معها توقع أن يمارسوا اعمالهم بكفاءة ٠ كذلك فان الهيــــكل يسهم فى تحقيق التنسيق بين اعمال الأجزاء الداخلية للتنظيم التى يعتمـد كل منها على الآخر ٠ ويستطيع الهيكل التوصل الى التنســيق المطلوب من خلال عمليات مختلفة منها التنميط Standardization ، أو التنسـيق من خــــلال التخطيط ، أو باســتخدام المعلومات المرتدة من العمليـــات feed back كوسلية لتصحيح مســـــار الأعمال فى الأجزاء التنظيمية المختلفة ٠

ولا شك أن أهمية الهيكل فى احداث التنسيق تنبع من اعتماد عمليات التنسيق المختلفة عـلى عمليتى الاتصــــالات واتخاذ القرارات وهمــا من العناصر الأساسية التى يتولى هيكل التنظيم ضبطها ٠

وفى هذا المجال تطرح النظرية التجميعية عددا من الفروض هى :

١ ــ تسعى التنظيمات فى ســـبيل تحقيق الرشـــــد الى تجميع الأجزاء المختلفة بها بما يقلل تكلفة التنسيق الى أدنى حد ممكن ٠

٢ ــيحاول التنظيم أن يضع الأجزاء التى تتصف بالاعتماد المتبادل فيمــا بينها فى مجموعة مشـــتركة تتميز بالاســتقلالية النسبية ، وحين

18) Thompson, J. D., Op. Cit., p. 54.

لا يستطيع التنظيم تحقيق هذا الجمع ، فانه يضـــع الأجزاء ذات الاعتماد المتبادل فى مستويات متتابعة ٠

٣ ـــ يميل التنظيم الى انشاء مراكز اتصـــال مهمتها تحقيق الربط بين الجماعات التنظيمية المختلفة من جانب ومراكز اتخاذ القرارات من جانب آخر ٠

وبصفة عامة ، فان هيكل التنظيم يجب أن يعكس حالة الاعتماد المتبادل بين التنظيم وبين المناخ والتكنولوجيا ٠

الانسان المتغير :

تعرض النظرية التجميعية لدور الانسان فى التنظيم وهى تتبنى الأفكار التى طرحها سيمون وبرنارد من قبله فى نظرية المساهمات والمغريات ٠

* * *

الفصل السابع

المفهوم الحديث للتنظيم

من خلال العرض السابق لمختلف نظريات التنظيم اتضح لنا ان آراء الكتاب والمفكرين حول ماهية التنظيم متباينة منها الآتى :

— ان التنظيم عبارة عن اداة لتحقيق الأهداف والنتائج ايا كان نوعها ·

— ان التنظيم اداة للتغلب على الصراعات الانسانية ، وتقليل آثار السلوك الفردى المنحرف عن القيم الجماعية ·

— ان التنظيم اداة لزيادة الاستقرار فى العلاقات الانسانية حيث انه يساعد على تخفيض عدم التأكد Uncertainty ، والتغير Change فى السلوك الانسانى ·

— ان التنظيم اداة للحد من البدائل السلوكية المتاحة للفرد ، وبالتالى يساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد المستقبل ·

وبصفة عامة نستطيع أن نعطى التعريف التالى لمفهوم التنظيم ·

« ان التنظيم عبارة عن هيكل من العلاقات الشخصية حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقا للسلطة ، المركز ، أو الدور الذى يقوم به كل منهم ، ونتيجة ذلك تتحدد العلاقات الشخصية وتميل التصرفات السلوكية للأفراد الى الالتزام بالأنماط المتوقعة وبالتالى تقل الفجائية والغموض فى تلك التصرفات » ·

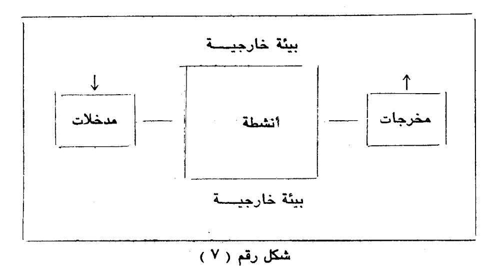
وبرغم الاختلافات ووجهات النظر المتباينة حول مفهوم التنظيم الا أننا نعتقد أن هناك اتجاها علميا سليما يمكن الاستناد اليه فى التوصل الى

تفسير صحيح لظاهرة التنظيم ، وبالتــالى فهم وتفســـير السلوك التنظيمى والتعرف على محدداته · ذلك الاتجاه هو ما يســـمى بنظرية النظام المفتوح Open-System Theory (١) · وتقوم فكرة النظـــام المفتوح على اســـــاس تاكيد العلاقة بين أى هيكل (أو تنظيم) وبين البيئة المحيطة به ، حيث ان عمل التنظيم وفعاليته يتوقفان على اســتمرار حصـــوله على الموارد (أو المدخلات Inputs) من البيئة المحيطة ·

كذلك فان من خصائص النظام المفتوح اختصاصه بتحويل المدخـــلات لانتاج شىء يمكن أن تفيد منه الجماعات الخارجية أو الأنظمة الأخرى · أى أن المدخلات يتم تحويلها الى مخرجـــات Outputs ، مثال ذلك المصنع الذى يحصل على مدخلات معينة ويقوم بتحويلها الى سلع تشـــبع رغبـــات الأفراد والأنظمة الأخرى فى المجتمع · وعلى ذلك فان الصـــفة الأساسية التى تميز النظام المفتوح هى توفر العناصر الثلاثة الآتية :

١ ـــ المدخـــلات Inputs
٢ ـــ الأنشـــطة Activities
٣ ـــ المخـــرجات Outputs

ويمكن تصوير النظام المفتوح اذن على الشكل التالى :



شكل رقم (٧)

1) Kats, D. and Khan R. The Social Psychology of Organizations. N.Y. Wiley and Sons, Inc., 1966, pp. 8—13.

اى ان النظام المفتوح (ليكن مصنعا او مستشفى او جامعة او اى تنظيم آخر) يعمل فى بيئة محددة لها مواصفاتها وخصائصها ٠ من تلك البيئة يحصل النظام المفتوح على الموارد او المدخلات التى يقوم بتحويلها الى مخرجات (سلع او خدمات) يقدمها مرة ثانية للبيئة او المجتمع المحيط ٠

وعلى هذا الأساس فحيث يتركز هدفنا فى هذا الفصل فى فهم وادراك طبيعة التكوين المسمى تنظيما organization ، فاننا فى الحقيقة نسعى للتعرف على اهم عناصر التنظيم والوظائف التى يقوم بها ودورات النمو والانقراض التى يمر بها والعوامل المؤثرة فى ذلك النمو او الانهيار ٠ ولا شك ان الغرض الأساسى من هذه الدراسة وهذا الفهم هو أن نكتسب القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمى واحتمالات النجاح أو الفشل فيما قد يقوم به تنظيم ما من اعمال وانشطة ٠

وتحقيقا لهذا الغرض فاننا سوف نستند الى نظرية النظام المفتوح فى وصف وتحليل طبيعة التنظيم والتوصل الى تفسير صحيح له يمكن الافادة منه فى عمليات التنبؤ بالسلوك التنظيمى ومحاولة ادخال التغيير والتعديل عليه ٠

التنظيم باعتباره نظاما مفتوحا :-

استنادا الى نظرية النظام المفتوح يمكن أن نصف التنظيم (أيا كانت طبيعة هذا التنظيم سواء شركة صناعية ، مؤسسة عامة ، مدرسة ، جامعة ، أو مستشفى) باعتباره اداة يتم بموجبها تحويل الموارد او المدخلات من خلال عدة أنشطة الى منتجات أو مخرجات ويعتمد التنظيم فى أدائه لهذه العمليات على العلاقات التبادلية بينه وبين البيئة أو المجتمع المحيط ٠

كذلك يمكن النظر الى التنظيم باعتباره مجموعة من الأنشطة المنظمة والمتناسقة التى يقوم بها عدد من الأفراد والتى تتصف بالتداخل والتكامل ، بمعنى ان النشاط الذى يقوم به اى عضو من اعضاء التنظيم انما يتوقف فى تأثيره على المنتجات النهائية للتنظيم على أنشطة الأعضاء الآخرين ٠ من

ناحية أخرى فان تلك الأنشطة الانسانية تتصف بالاستمرار والتكرار ، وعلى هذا فنحن لا نعتبر اجتماع مجموعة من الأفراد لأداء عمل معين تنظيما اذا لم يكن هذا العمل له صفة الاستمرار • والاستمرار فى نشـــاط أعضـــاء التنظيم يتصل أساسا بالجوانب الثلاثة الرئيسية للتنظيم وهى :

١ ــ الحصول على المدخلات أو الموارد •
٢ ــ تحويل المدخلات الى سلع وخدمات •
٣ ــ التخلص من المنتجات أو المخرجات •

مثال ذلك فى مشروع صناعى تتمثل المدخلات أساسا فى المواد الخـام ورأس المال ويتطلب الحصول عليها بذل أنواع من النشاط الانسـانى • من ناحية أخرى فان مزج هذه المدخلات وتحويلها الى منتجـــات نهائية يتطلب مزيدا من النشاط الانسانى فى العمليات الانتاجية والفنية المختلفة • وأخيرا فان الانتاج النهائى (المخرجات) لابد أن يعود مرة أخرى للمجتمع ، والأمر يتطلب نشاطا انسانيا من نوع مختلف لعرض وبيع تلك المخرجـــات • وفى أغلبية التنظيمات يتم تبادل المخرجات فى الأسواق بالنقود التى تستخدم مرة أخرى فى الحصول على مدخلات جديدة ، وبذلك تســـتمر دورة الأنشـــطة الانسانية فى المشروع أو التنظيم • ولكن بالنســـبة للجامعـــات والمدارس وغيرها من التنظيمات التى لا تسعى الى الربح فان مصـــدر الاســتمرار فى النشاط ليس بيع المخرجات واستخدام حصيلتها فى شراء مدخلات جديدة ، ولكنه الحصول على اعانة من الدولة أو هبـــات تنظيمات أخرى محلية أو خارجية تستخدم فى توفير الموارد اللازمة لاستمرار النشاط الانسانى • من ناحية أخرى فاننا نجد فى بعض الأحيان تنظيمات خيرية لا تسعى الى الربح وقد لا تعتمد على اعانة من الدولة ، وفى هـذه الحالة نتصور ان مصـــدر الاستمرار فى النشاط الانسانى بها هو الرضا والسعادة التى يشـــعر بها أعضـــاء الجمعية نتيجة لأن عملهم هام فى خدمة المجتمع وبالتـــالى فهم يواصلون مجهودهم ونشاطهم دون حاجة للمكافأة المادية • أى أن الموارد تتوفر للتنظيم فى تلك الحـــالة بلا مقابل مادى حيث ان التنظيم من الناحية الأخرى يقدم خدماته بلا مقابل •

وحتى نستطيع أن ندرك بصفة أكثر وضوحا مفهوم التنظيم باعتبـاره نظاما مفتوحا نقدم فيما يلى عددا من الخصائص والصفات الأساسية التى تميز كل النظم المفتوحة ، وسنرى فيما بعد كيف تنطبق على تنظيمات العمل والانتاج (٢) :

١ ـــ استيراد الطاقة او المواد الأساسية :

تعتمد كل الأنظمة المفتوحة على اختلاف أنواعها على استيراد نوع من أنواع الطاقة من المجتمع او البيئة المحيطة • فالخلية البسيطة فى جســـم الانسان تحصل على الأوكسجين من الدم المحيط بها ، والجسم الانســـانى باعتباره نظاما مفتوحا يحصل على الهواء والغذاء من العالم الخارجى •

كذلك فان الشخصية الانسانية تعتمد على العالم المحيط لكى تنمـــو وتتطور استنادا الى ما تستمده من هذا العالم من مؤثرات Stimulation كذلك نجد تنظيمات العمل تحصل من المجتمع على العمال والخامات ومصادر الطاقة الأخرى • وبصفة عامة فان خاصية اساسية من خصـــائص النظم المفتوحة هى اعتمادها على المجتمع او البيئة المحيطة وعلاقاتها التبادلية مع تلك البيئة ، اى انفعالهـــا وتأثرها بالبيئـة وما يجرى فيها وذلك من خلال المدخلات التى تحصـــل عليها ونوعية تلك المدخلات وشروط الحصـــــول عليها •

وتحصل تنظيمات العمل على المدخلات اللازمة لهـا من التنظيمـــات الأخرى المجاورة لها والأفراد المحيطين بها وكذلك تحصل عليها من العـــالم المادى المحيط (الطبيعة) مثل مصادر المياه مثلا •

٢ ـــ الأنشطة الداخليـــة :

يتميز النظام المفتوح بوجود أنواع من النشاط المختلفة تقصـــد الى تحويل الموارد ومصادر الطاقة الى منتجات تقدم للمجتمع مرة أخرى • وفى

2) Katz D., and Kahn R., Op. Cit., pp. 19-29.

تنظيمات العمل Business Organizations فان تلك الأنشطة تتمثل فى مجهود أعضاء التنظيم وتأخذ شكل عمليات اتصال ، قيادة ، اتخاذ قرارات ، جميع معلومات ... الخ · بمعنى آخر ان هناك أنواعا من العمل تتم داخل التنظيم لتحويل الموارد وتغيير شكلها وتقديمها فى صورة مختلفة ·

٣ — الانتاج :

يتميز النظام المفتوح بقدرته على اعطاء منتج نهائى فى شكل سلعة او خدمة (بالنسبة لتنظيمات العمل) وهذا الانتاج يعود مرة أخرى الى المجتمع ، فالجامعة مثلا تحصل من المجتمع على موارد معينة فى شكل طلبة واساتذة وامكانيات مادية محددة ، ويتم تحويل هذه الموارد من خلال عمليات التدريس والتعليم والامتحان والتقييم ، وفى النهاية تقدم الجامعة انتاجها للمجتمع فى صورة أعداد معينة من الخريجين فى تخصصات محددة ومن نوعية أو جودة معينة ·

وقد سبق أن أوضحنا أن النظام المفتوح يعتمد على المجتمع فى الحصول على المدخلات اللازمة ، والآن نضيف أن التنظيم يعتمد على المجتمع ايضا فى امتصاص ما يقدمه من مخرجات واستيعابها بالكامل · ان رفض المجتمع لبعض مخرجات التنظيم يعنى بصفة مباشرة عدم قدرة التنظيم على استبدال تلك المخرجات للحصول على الموارد اللازمة الأمر الذى يهدد بفناء التنظيم الا اذا حدث أحد شيئين :

أ — أن يغير المجتمع موقفه ويقبل مخرجات التنظيم ، أو ·

ب — أن يعدل التنظيم من الأنشطة التى يقوم بها ويغير من منتجاته بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع ·

ولا شك اننا نستطيع تصور هذه العلاقات فى حالة الشركة الصناعية التى تنتج سلعة لا يقبل عليها المستهلك ويتراكم المخزون منها فى المخازن ، اذ لا شك أن قدرة المشروع على الاستمرار فى العمل والانتاج تتوقف على حدوث تغير اما فى حالة السوق بعودة المستهلكين الى شراء السلعة ، أو بتغيير نوع الانتاج وتقديم سلعة أخرى يقبلها المستهلك ·

٤ ـــ استمرار النشـــاط ودوريته :

من الصفات الأساسية للنظام المفتوح استمرار النشاط فيه واتصـــاله بصفة دورية الى انه يأخذ شكل دورة كاملة تغذى نفسها ، فالمنتجات تعرض فى المجتمع وبحصـــيلتها يتم تزويد التنظيم بالمدخلات التى تتحـــول الى مخرجات ثانية وهكذا فى دورة مستمرة · معنى هذا أن التنظيم الاجتماعى و (تنظيم العمل نوع من التنظيمات الاجتماعية) يتـكون من مجموعات من الأنشطة أو الأحداث التى تنتظم فى شكل هيكل متكامل بمعنى أن الحدث «أ» يحدث فيؤثر على الحدث « ب » ومن ثم فان سلوك « ب » يؤثر مرة أخرى على « أ » · مثال ذلك فى تنظيمات العمل اننا نجـد أن قرارا اداريا معينا بمنـع دفع الأجور الاضافية (أ) يؤدى الى امتنـاع العمـــال عن العمل ســـاعات اضافية (ب) وهذا القرار الأخير من جانب العمال يؤكد مرة أخرى قـــرار الادارة (أ) حيث ان انخفاض الانتاج يؤدى الى تقليل قدرة الادارة على دفع الأجور الاضافية ، وهكذا تستمر دورة من الأحداث كل منها يؤثر فى الآخر ·

٥ ـــ البقـــاء والاستمرار للتنظيم :

ان كل التنظيمات معرضة للفناء والاندثار ، ولكن النظـــام المفتوح يستطيع أن يصمد فى وجه الفناء ويضمن لنفسه البقاء من خلال قدرته على استيراد مصادر الطاقة من المجتمع · ولذلك نقول بأن التنظيم يعرض نفســه للفناء اذا انعزل عن البيئـة المحيطة ولم يحصل منهـا دائما عـــلى موارد جديدة · ان النظام المفتوح حيث يســـتورد من المجتمع مدخلات أكثر ممـا يستهلك فعلا ، يستطيع ادخار تلك الطاقة ويضمن لنفسه الاستمرار والبقاء ، والتنظيمات الاجتمـــاعية على عكس التنظيمات البيولوجيـــة قادرة على الاستمرار والتغلب على عوامل الفناء بصفة لا نهائية اذا ارتبطت بالمجتمـع وحرصت على الحصول على مزيد من الموارد أو الطاقات ·

٦ ـ تدفق المعلومات وفهم الظروف المحيطة :

من أهم أنواع المدخلات التى تحصل عليهـا النظم المفتوحة المعلومـات والحقائق عن طبيعة المجتمع أو البيئة المحيطة · كذلك يحصل النظام المفتوح

على معلومات عن مدى تقبل المجتمع المنتجات التى يقدمها اليه feed back وهذه المعلومات تعطى للنظام المفتوح اشارات توضح ما يحدث فى المجتمع كما تعطى صورة لكيفية اداء النظام فى هذا المجتمع ومدى تناسب انظمة ومخرجات النظام مع ظروف المجتمع واحتياجاته ٠

واهمية هذه المعلومات انها تساعد على تصحيح انحرافاته والعودة الى الخط السليم فى النشاط والانتاج ، اى تعمل على تصحيح انحرافات وعلاقات النظام بالمجتمع ٠ مثال ذلك فى حالة التنظيم الصناعى الذى يقدم للمجتمع سلعة معينة فان التنظيم يحصل على معلومات عن مدى قبول المجتمع او رفضه لهذه السلعة متمثلة فى ارقام المبيعات والمخزون ، فكلما انخفضت ارقام المبيعات وارتفعت ارقام المخزون فان هذا يدل على ان ثمة شيئا غير صحيح يجرى وينبغى العمل على تقويمه اى تصحيح علاقة التنظيم بالسوق التى يعمل فيها ٠

ويهمنا أن نوضح أن عملية استقبال المعلومات فى النظام المفتوح عملية اختيارية ، بمعنى انه ليست كل انواع المعلومات سيتم استقبالها والأفادة منها ٠ فالنظام لا يقبل سوى المعلومات التى تتفق وخصائصه وطبيعة تركيبه ٠ أى أن النظام المفتوح يقوم بعملية استقبال للمعلومات ثم تفرز تلك المعلومات ويتقرر قبول جزء منها ورفض الجزء الآخر ٠ وبالنسبة للجزء المقبول تتم ترجمته بشكل يناسب احتياجات النظام ٠

٧ ـــ صفة التوازن الديناميكى :

يتميز النظام المفتوح بحالة من التوازن حيث تعمل الأنشطة المختلفة به على استيراد الموارد او المدخلات وانتاج المخرجات وتقديمها للمجتمع بشكل يحقق للنظام حالة من الثبات النسبى ٠ وحالة التوازن او الثبات النسبى ليست جمودا او عدم حركة ، بل النظام متحرك ومستمر فى الحركة والنشاط ولكن بطريقة تضمن احتفاظه بالتوازن ٠ مثال ذلك لو تحدثنا عن شركة صناعية نجد ان النشاط دائب بها طوال الوقت من عمليات شراء وبيع وانتاج وتخزين ، ولكن فى اية لحظة من اللحظات ينبغى ان يكون هناك

توازن بين الانتاج والبيع ، وينبغى أن يكون هناك توازن بين عدد العمال المعينين وحجم العمل المطلوب ، أى يكون هناك توازن بين الجهد أو النشاط المبذول وبين العائد من هذا الجهد أو النشاط • وقد رأينا كيف أن فكرة التوازن هذه تسيطر على عدد من المفكرين الذين قدموا نظريات عن التنظيم •

وتعكس صفة التوازن الديناميكى هذه قدرة النظام المفتوح على الاحتفاظ بخصائصه الأصلية وقدرته على التاقلم مع المتغيرات فى المجتمع فى ذات الوقت الذى يحافظ فيه النظام على خصائصه وذلك بالتوسع والنمو •

٨ — الاتجاه الى التميز والاختلاف :

تميل النظم المفتوحة الى التميز والاختلاف عن بعضها البعض • فالنظام يبدأ بسيطا بشكل عام ويستمر فى التطور حتى يصل الى موقف يصبح فيه على درجة أعلى من التعقد والتخصص •

تلك هى الصفات العامة التى تميز النظم المفتوحة على اختلاف أنواعها • ويترتب على تطبيقها فى حالة التنظيم (ونقصد به تنظيم العمل) أننا نؤكد ما يلى :

١ — **اهمية المجتمع او البيئة المحيطة كمحدد أساسى للسلوك التنظيمى •**
لقد كان بعض المفكرين يعتقدون أنه ليس للمجتمع من تاثير على التنظيم وبالتالى كانوا ينظرون اليه كنظام مغلق بمعنى أن السلوك التنظيمى انما يتحدد فقط بفعل العوامل الداخلية وليس للعوامل الخارجية أى تاثير عليه (٣) •

---

(٣) الأمثلة على ذلك نجدها فى نظريات الادارة العلمية ، البيروقراطية ونظريات التنظيم الكلاسيكية بصفة عامة •

٢ — نتيجة للخطأ السابق فان مفكرى التنظيم السابقين عمدوا الى التركيز على الأنشطة الداخلية للتنظيم (أو ما يطلق عليه وظائف التنظيم) ولجأوا الى بيان الشروط والأوضاع (المبادىء) المثالية التى تحكم هذه الأنشطة · والخطأ هو فى اعتبار تلك الأنشطة مستقلة أو منفصلة عن التغيرات فى المجتمع · وبالتالى فان التفكير القديم فى موضوع التنظيم يميل الى النظر لوظائف التنظيم باعتبارها أهدافا فى حد ذاتها وليست وسائل لتحقيق أهداف التنظيم ·

٣ — أخذا فى الاعتبار الأمرين السابقين ، فاننا نصل الى نقطة ثالثة هى أنه فى حالة التنظيم يوجد عادة أكثر من طريقة للحصول على ذات النتيجة ، وبالتالى ينبغى أن تتوفر درجة من المرونة فى اختيار وتصميم الأنشطة الداخلية بالتنظيم لضمان اختيار أفضل سبل الأداء ·

٤ — ان اعتماد التنظيم على المجتمع يجعل من الضرورى ملاحظة التغيرات فى طبيعة وتكوين هذا المجتمع وتجميع المعلومات عن مدى ملاءمة أنشطة ومنتجات التنظيم لاحتياجاته ، وذلك كأساس لتعديل وتصحيح أوضاع التنظيم بما يتلاءم مع البيئة المحيطة ·

ان التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا مفتوحا يتصف بالميزات والخصائص العامة للنظام المفتوح ، الا أن له خصائص أخرى تميزه مستمدة من طبيعته الاجتماعية · فالتنظيم (ونحن نعنى هنا تنظيم العمل) وجد فى عالم يزخر بالأفراد والموارد المادية وغيرها من العناصر الا أن ما يميز النظام الاجتماعى أنه تكون من هيكل من الأحداث أو الوقائع أكثر مما تكون من أجزاء وعناصر مادية ، أى أن ما يعنينا فى دراسة التنظيم ليس الهيكل المادى له والذى يتمثل فى مبان ومعدات وأقسام وادارات ، ولكن الهيكل الذى يتكون من العلاقات والأحداث بين أعضاء التنظيم · أى أن التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا مفتوحا له خصائص نفسية واجتماعية هامة الى جانب المكونات المادية الأخرى ·

اخذا فى الاعتبار تلك الفروق الأساسية بين النظام الاجتماعى المفتوح وغيره من النظم المفتوحة (النظم البيوليوجية مثلا) فاننا نستطيع أن نخرج بنتيجة اساسية هى أن هناك نوعين من المدخلات يحتاجهما التنظيم هما :

(أ) مدخلات انتاجية وهى التى يتم تحويلها الى سـلع وخدمات أى مخرجات ·

(ب) مدخلات الصيانة للتنظيم والمحافظة على بقائه ووجوده وتتمثل فى دوافع الأفراد العاملين بالتنظيم وهى التى تجذب الأفراد للعمـل بتنظيم معين وتغريهم بالبقاء والاسهام فى الأنشطة · كذلك فان انواع الحوافز التى يقدمها التنظيم لأعضائه ودرجة التوافق بينها وبين ما يطلب منهم من اعمال وواجبات تمثل عنصرا اساسيا من العناصر اللازمة لصيانة التنظيم والابقاء على كيانه ·

ان الحديث عن المدخلات اللازمة لصيانة التنظيم يعنى أننـا لابد أن نهتم بدراسة عنصر اساسى من عناصر التنظيم الا وهو العنصر الانسانى·وان السلوك الانسانى لأعضاء التنظيم يمثل عاملا اساسيا من العوامل المؤثرة على ادائه وكفاءته . وقد اهمل مفكرو التنظيم القدامى هذا العنصر وتركزت آرائهم ونظرياتهم على تحليل الموارد الانتاجية اللازمة للتنظيـم واعتبروا العنصر الانسانى ثابتا لا يؤثر فى اداء التنظيم · ان التنظيم يقوم أساسا على أعضائه من الأفراد الذين يتصفون بخصائص نفسية واجتماعية متميزة · فاتجاهات أعضاء التنظيم ودوافعهم وطرق ادراكهم للأمور تؤثر عـلى سلوكهم وهى بالتالى تؤثر على اداء التنظيم وقدرته على تقديم المخرجات اللازمة للمجتمع· ومن ثم فان اى نظرية حقيقية للتنظيم لابد أن تقوم على ادراك كامل بأهمية وخطورة العنصر البشرى ولابد أن تدمج العامل الانسانى كمتغير اسـاسى من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمى · وبذلك نرى أن التنظيم يتوقف فى ادائه وبقائه على نوع العلاقات التى تربط بين أعضائه وعلى هذا الأساس فلابد لنا من أن نتوقع درجة كبيرة من التغير والتقلب فى اداء التنظيم وسلوكه تبعا لاستقرار تلك العلاقات أو عدم استقرارها ·

استنادا الى التحليل السابق نرى ان للتنظيم ثلاث خصائص هامة نود ابرازها هى :

١ – انه يمكن انشاء تنظيم لتحقيق اى هدف من الأهداف ، وان اى تنظيم قائم له المقدرة على تنويع وظائفه والأنشطة التى يقوم بها خلال فترة حياته ٠

٢ – ان العناصر المؤثرة فى سلوك التنظيم وادائه عرضة للتغير والتقلب ، لذلك يعمد التنظيم الى ابتكار اساليب وطرق للرقابة لضمان بقائه استمرار عمله ٠ وبذلك نرى جانبا من موارد التنظيم تستغل فى تحقيق عملية الرقابة تلك ٠

٣ – ان بقاء التنظيم او فناءه يعتمد بدرجة كبيرة على تكوينه الداخلى وعلاقاته مع البيئة المحيطة ٠

ولقد اوضحنا ان التنظيم هو مجموعة من العلاقات بين عدد من الأفراد، حيث تتصف تلك العلاقات بالاستمرار والتبادل ٠ ولكن يجدر بنا ان نسال عن الأسباب والدوافع التى تؤدى الى استمرار العلاقات اى الى استمرار بقاء التنظيم وفعاليته ٠

هناك ثلاثة عوامل اساسية تجعل الاستمرار فى العلاقات الانسانية بين اعضاء التنظيم ممكنة هى :

١ – متطلبات العمل او الضغط الخارجى الناشىء عن تقسيم العمل لمقابلة احتياجات التنظيم ٠

٢ – القيم والتوقعات المشتركة بين الأفراد حيث توجد اهداف عامة او توقعات مشتركة بين اعضاء التنظيم عن الواجبات الملقاة على عاتقهم من اجل تحقيق تلك الأهداف العامة ٠

٣ – وهناك عامل آخر يدعو الى استمرار العلاقات بين افراد التنظيم وهو تطبيق قواعد وتعليمات محددة يتبعها الجميع ، وبالتالى فان الاختلاف

أو التباين فى السلوك الانسانى يمكن تخفيضه ورقابته فى تنظيمات العمل بأى من تلك الأساليب الثلاثة ·

وعلى هذا فان فهم الطبيعة النفسية والاجتماعية لتنظيمات العمليتطلب منا أن نلم بالأسس التى يتم بناء عليها توحيد طاقات أفراد التنظيم والتنسيق بينها تحقيقا للأهداف المشتركة لهم وتلك الأسس هى :

١ ـ ان لكل فرد منأفراد التنظيم «دوراً» Role محددا يقوم به فىالتنظيم· و « الدور » يعنى أشكال السلوك المحددة التى ترتبط بأعمال أو وظائف معينة مثال ذلك وظيفة رئيس مجلس الادارة يرتبط بها بعض أنواع السلوك التى ينبغى على من يشغل هذه الوظيفة أن يقوم بها ، وهكذا بالنسبة لباقى وظائف التنظيم ·

٢ ـ ان هناك عرفا أو تقليدا Norm يحدد طبيعة العلاقات التى يجب أن تسود بين شاغلى وظائف التنظيم أو جزء منه ، وما يجب عليهم اداؤه وقد يكون هناك اكثر من عرف واحد يتناول جوانب مختلفة من علاقات أعضاء التنظيم ، مثال ذلك أن يكون العرف السائد فى التنظيم أن على المرؤوسين ضرورة تنفيذ تعليمات الرؤساء بدقة تامة ودون مناقشة والا وقعت عليهم الجزاءات ·

٣ ـ هناك قيم محددة تسود التنظيم Values تمثل التطلعات أو الفلسفات التى تحكم أعمال التنظيم وتنظم علاقات أعضائه ، مثال ذلك أن تسود التنظيم فلسفة العلاقات الانسانية التى تبيح لكل عضو من أعضاء التنظيم حق المشاركة فى اتخاذ القرارات والاسهام فى الادارة · أى أننا نستطيع الآن أن نحدد بدرجة اكبر من الدقة الأسس التى يقوم عليها التنظيم من حيث ارتباط أعضائه بعضهم ببعض واسهامهم فى تحقيق أهدافه ، ويمكن تلخيصها فى الآتى :

(أ) يرتبط أعضاء التنظيم بعضهم ببعض نتيجة الترابط والتلازم بين الأدوار التى يقومون بها · فكل منهم يؤثر فى عمل الآخرين ويتأثر بهم فى أدائه لعمله · مثلا مدير المخازن يعتمد فى قيامه بعملهعلى

مدير المشتريات الذى يمده بالبيانات عن البضائع الواردة من حيث الكمية والنوع وتاريخ الوصول حتى يتمكن من اعداد المكان المناسب لاستقبالها وتخزينها · ومن ناحية اخرى فان مدير المشتريات يعتمد فى ادائه لعمله على مدير المخازن الذى يمده بالبيانات عن مستويات المخزون من كل صنف حتى يستطيع ان يصدر أوامر الشراء فى الوقت المناسب وهكذا · وبذلك يحقق التنظيم درجة التكامل والترابط نظرا لاعتماد اعضائه بعضهم على بعض ·

(ب) ان كل عضو من اعضاء التنظيم يلتزم اصلا بواجبات محددة ويقبل أعباء دوره منذ البداية ، أى انه حين يقرر الاسهام والاشتراك فى اعمال التنظيم ، انما يقرر ذلك وهو يعلم ماذا يجب عليه اداؤه ·

(ج) ان هناك وحدة فى الهدف تربط اعضاء التنظيم وتحقق له درجة أعلى من التكامل والترابط ، فالكل يسعى لتحقيق نفس الغاية وبذلك يتحقق بينهم الترابط المنشود ·

اجزاء التنظيم :

استنادا الى تعريف التنظيم على انه نظام مفتوح فاننا نستطيع ان نقسم التنظيم الى أجزاء خمسة رئيسية هى الآتية :

١ - الجزء الفنى أو الانتاجى : Production or technical

ويختص هذا الجزء بعمليات تحويل الموارد أو المدخلات الى مخرجات فاذا اخذنا كمثال تنظيما مثل المدرسة فان الجزء الفنى من التنظيم يختص بعملية التعليم ، أو شركة صناعية مثلا فان الجزء الفنى أو الانتاجى يتعلق بالعمليات الصناعية المختلفة التى تجرى لتحويل المواد الخام والعمل وغيرها من المدخلات الى سلع وخدمات صالحة لتقديمها للسوق ·

٢ ـ الجزء المساعد (التسويقى) : Supportive

ويؤدى هذا الجزء من التنظيم وظيفتين هامتين ، الأولى هى الحصول على الموارد أو المدخلات وتوفيرها للتنظيم Procurement والوظيفة الثانية هى تسويق المنتج أو التخلص من مخرجات التنظيم · وحيث ترتبط الوظيفتان السابقتان بالمجتمع من حيث حصول التنظيم على الموارد اللازمة والتخلص من منتجاته . فان تنظيم علاقات التنظيم بالمجتمع وصـــيانتها والعمل على تحسينها تصبح من مهام هذا الجزء المساعد وقد نتصور أن مثل هذه المهمة تماثل ما يطلق عليه اسم العلاقات العامة ·

٣ ـ الجزء الخاص بصيانة التنظيم : Maintenance

سبق أن ذكرنا أن من أهم أنواع الموارد التى يحتاجها التنظيم هى اللازمة لصيانته والعمل على بقائه واستمراره · وتتركز مهام جزء الصيانة من التنظيم فى العمل على تحسين وتطوير العلاقات الانسانية بين أعضائه ويهتم هذا الجزء اذن بأعمال ادارة الأفراد أو ادارة العنصر البشرى فى التنظيم من اختيـــار وتعيين وتدريب ومكافأة وتقييـم ، كذلك يكـون من أختصاص هذا الجزء من التنظيم تحديد دور كل عضو من الأعضاء وبيان واجباته وأعبائه ومراقبته فى ادائه لتلك الواجبات وتقرير مكافاته بناء على ذلك · وعلى هذا فان من أهم وظائف هذا الجزء من التنظيم الآتى :

ـــ ادارة نظام الاتصالات فى التنظيم ·

ـــ ادارة نظم الحوافز ·

ـــ تطبيق النظام وقواعد العمل بالاشراف والقيادة ·

٤ ـ الجزء الخاص بالبحوث وجمع المعلومات : Research

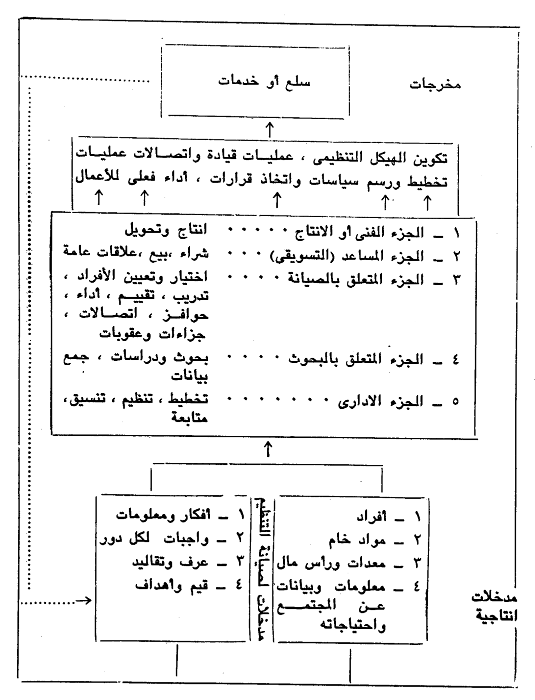
حيث يعمل التنظيم فى مجتمع معين ونظرا لشدة اعتماده على هذا المجتمع وتأثره به ، فان أى تقلب أو تغير يصيب المجتمع لا شك يؤثر عـلى التنظيم،وقد يهدد كفاءته واستمراره · لذلك يخصص جزء رئيسى من التنظيم مهمته متابعة ما يجرى فى المجتمع وتجميع البيانات والمؤشرات التى تساعد

التنظيم على ملاءمة أوضاعه وتكييف نشاطه دائما بما يتفق مع احتياجات البيئة وظروفها · ويتمثل هذا الجزء أساسا فى نشاط البحوث على اختلاف مجالاتها من بحوث انتاجية أو تسويقية ، كذلك فان عمليات التنبؤ والتخطيط الطويل الأجل تندرج تحت مهام هذا الجزء من التنظيم ·

٥ – الجزء الادارى : Managerial

لقد تعددت أجزاء التنظيم حتى الآن واختلفت مهام وواجبات كل منها لذا لابد من وجود جهاز متخصص يهتم بالتنسيق والتوحيد بين أنشطة الأجزاء السابقة وضمان اتجاهاتها ناحية تحقيق أهداف التنظيم الأساسية ، وتلك وظيفة الادارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة · ان نشاط الجزء الادارى يتخلل الأجزاء الأربعة السابقة ويربط بينها فى وحدة متناسقة · ويستخدم الجزء الادارى أساسا مجموعة من القواعد والتعليمات Regulations كأساس للتنسيق والتوجيه ، كما يستند الى سلطة تمكنه وضع تلك السياسات موضع التطبيق ·

وبذلك نستطيع أن نعطى صورة متكاملة لمفهوم التنظيم كالشكل التالى:



افراد وجماعات المجتمع

شكل رقم (٨)

الفصل الثامن

المدخل التكاملي لنظرية التنظيم

مقـدمة :

تحتل ظاهرة التنظيم اهمية كبرى فى التكوينات الحضارية الحديثة بحيث يمكن القول ان حياتنا المعاصرة تخضع فى كل جوانبها لسيطرة تنظيم او آخر سواء كان ذلك فى المجال الاقتصادى او الاجتماعى او السياسى · ويشارك الأفراد على اختلاف نوعياتهم فى اعمال تلك التنظيمات ويبذلون درجات متباينة من الجهد فى سبيل تحقيق اهدافها،ومن ثم يحصلون لأنفسهم على انصبة متباينة من نتاج الانجازات المحققة ·

ولا تقتصر اهمية التنظيمات على المستوى المحلى او القومى ، بل نحن ندرك ان حركة الصراع العالمى بين القوى الحضارية المختلفة انما تديرها وتخطط لها وتفيد منها مجموعة من التنظيمـات السـياسية والاجتماعية والعسكرية ذات انتماءات عقائدية وطنية مختلفة ·

وبرغم تلك الأهمية القصوى لظاهرة التنظيم وخطورة تأثيرها فى حياة الأفراد والمجتمعات ، وبرغم تعدد الدراسات والنظريات حول ماهية التنظيم، الا أن الملاحظ وجود درجة عالية من التناقض والتضارب بين المداخل الفكرية المختلفة حيث تتسم جميعا بالتركيز على بعض عناصر او أجزاء التنظيم دون غيرها ، كما انها تقصر فى النهاية عن تقديم تفسـير شامل ومتكامل لتلك الظاهرة الأساسية ·

ضرورات وجود تفسير متكامل للتنظيم :

ان التنظيم ظاهرة معقدة تتفاعل مع ظواهر اجتمـاعية وحضـارية متعددة لتنتج آثارها على حياة اعضائها وغيرها من المتعاملين معها وعلى

الكيان الاقتصادى والسياسى والاجتماعى للمجتمع الذى توجد به والمجتمعات المتصلة به · ولكن هناك تساؤلات هامة تحيط بتلك الظاهرة وتتعلق بجوانب رئيسية فيها هى :

١ ـ نشأة التنظيم :

والتساؤل هنا يدور حول أسباب ودوافع قيام التنظيمات وعـــوامل الاسراع بنشأتها أو عوامل اعاقة تلك النشأة · ولعل هذا التساؤل يكتسب أهمية خاصة اذا طرح بالنسبة لتنظيمات مثل نقابات واتحادات العمـــال ، الاتحادات المهنية ، الأحزاب السياسية · وتتبلور قيمة الاجابة عن هـــذا التساؤل فى كونها تحدد الطريق للتنبؤ بقيام تلك التنظيمات ، كما أن معرفة دوافع قيامها تساعد الى حد بعيد فى فهم سلوكها وتخطيط وسائل التعامل معها ·

٢ ـ سلوك التنظيم : Organization Behavior

ونقصد بذلك التســـاؤل عن تبريرات ودوافع وأهـــداف القـرارات والتصرفات الصادرة عن التنظيم من ناحية ، وكيفية التوصل الى مثل تلك القرارات Decision Processes من ناحية أخرى ، أن حركية التنظيـــم وتفاعلاته مع الظروف الذاتية له والظروف البيئية المحيطة به تتبلور فى أنماط سلوكية Patterns of Behavior تعود بنتائج وآثار متباينة · ومن ثم فان وجود اطار نظرى يسهم فى تفسير السلوك التنظيمى يساعد بلا شك على تحسين وترشيد هذا السلوك من خلال الفهم الأفضل للعوامل المحددة له · وليس من شك أن قضية تطوير وترشيد السلوك التنظيمى تحتل جانبا كبيرا من اهتمام المجتمعات الحديثة على تباين درجات نموها وتقدمها رغبة فى تعظيم العائد الاجتماعى والاقتصادى لأعضائها وتجنيبهم مخـاطر مثالب الانحرافات التنظيمية ·

٣ ـ نمو التنظيم وتطوره : Organization Development

وثمة تساؤل ثالث حول العوامل المحددة لنجاح التنظيم وفشله،وماهية الظـروف المحابية لنمو التنظيمات وتطورها · ويتفرع عن هـذا التساؤل

الأساسى تساؤلات فرعية أخرى،منها : هل يحتوى كل تنظيم بداخله على عوامل النمو والتطور أم أن مثل هذه العوامل تأتى من خارج التنظيم ؟ وهل تكون حركة النمو والتطور فى التنظيم حركة طبيعية تفرضها عـلاقات التفاعل الطبيعى بين التنظيم والبيئة المحيطة ، أم هى حركة مصطنعة يمكن التحكم فيها وتحديد مسارها وضبط معدل تقدمها خلال الزمن بمعرفة قوى مسيطرة مفروضة على التنظيم ٠

ان التساؤلات السابقة لها دلالات هامة حين نشرع فى تأمل تـاريخ تنظيمات دولية وقومية مختلفة سواء فى مجالات الانتاج الاقتصـادى أو السياسة أو الاجتماع أو الثقافة ٠ ولعنا نتخذ هنا أمثلة سريعة لكنها تحقق الغاية المرجوة وهى ابراز أهمية فهم عوامل نمو التنظيم :

— المؤسسات الدولية التى نعايشها ونشهد درجات مختلفة من النمـو والتطور فيها (اليونسكو ، المنظمات التابعة لهيئة الأمم المتحـدة ، المنظمات التابعة لجامعة الدول العربية) ٠

— الأحزاب والتنظيمات السياسية التى اقامتها بعض النظم الثورية فى الدول العربية (الاتحاد الاشتراكى العربى فى مصر والسودان وليبيا مثلا) (١) بالمقارنة بأحزاب سياسية أخرى كحزب البعث العربى فى كل من سوريا والعراق أو الأحزاب الشيوعية فى عدد من الدول العربية ٠

— الهيئات والمؤسسات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التى اقامتهـا كثير من الدول النامية لدفع حركة التنمية فيها ٠

فى جميع الأمثلة السابقة نشهد تنظيمات لها جذور تاريخية مختلفة وتعمل فى ظروف تتشابه أحيانا وتتباين أحيانا أخرى،وتمارس تلك التنظيمات درجات مختلفـة من النمـو والتطـور ، الأمـر الذى ينعـكس على قدراتها وفعالياتها ٠ لذلك يصبح التساؤل عن محددات النمو التنظيمى على

---

(١) يسـتطيع القارىء ادراك المقصـود من تتبع مصير مثل هـذه التنظيمات التى تنشأ وتنتهى بقرارات منفردة ٠

جانب كبير من الأهمية اذ يؤثر ذلك على منطق واســاليب تخطيط وادارة عمليات التطوير التنظيمى ٠

٤ ـ تفاعل التنظيم مع بيئته :

كان الاتجاه السائد فى الفكر التنظيمى الكلاسيكى يركز على ان كل تنظيم عبارة عن وحدة متكاملة ذاتيا ومنفصلة عن غيرها من الوحـدات ، وهذا ما كان يعبر عنه بفكرة النظام المغلق Closed System (٢) اى ان عوامل نجاح او فشل التنظيم توجد به ذاتيا وأن ما يتحقق له من انجاز يتوقف تماما على ما يتم به من انشــطة وما يحتويه من عناصر القــوة أو الضعف ٠ من ناحية اخرى ، فان الاتجاه فى نظرية التنظيم الحديثة هــو اعتباره وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يتاثر بها ويؤثر فيها ، فهو نظــام مفتوح Open System ومن ثم فان فعالية التنظيم واستمراره ونموه انما تعود بالدرجة الأولى الى انماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة وقدر مــا يحصــل عليــه من موارد وما يتاح له من فــرص وامكانات ٠ وبين هذين الاتجاهين توجد اتجاهات مختلفة ينظر كل منها الى علاقة التنظيم بالبيئــة المحيطة نظرة مختلفة ٠ ولعل اهمية هذه القضية تتركز فى الأساس فى أن قبول اى من الاتجاهين الرئيسيين السابق ذكرهما سوف يترتب عليه آثار خطيرة بالنسبة لادارة التنظيمات وأساليب عملها وأنماط الرقابة عليهــا ومعايير الحكم على انجازاتها ٠ ولتلك القضية انعكاسات هامة بالنسبة للدول النامية التى تمارس أنماطا جديدة من التنظيم الاقتصــــادى والاجتماعى والسياسى تعتمد فيها على وحدات القطاع العام لادارة الاقتصاد القــومى ودفع حركة التنمية ، كما تعتمد أيضــا على تنظيمات سياسية واجتماعية وثقافية فوقية تنشئها الدولة وتشرف عليها ٠ فى جميع تلك المحاولات تثور التساؤلات حول مصدر اكتساب تلك التنظيمات لشرعيتها ونوعية الجماهير التى تتجه اليها بولائها ومعايير اختيار المسئولين فيها للأهداف والسياسات

---

2) Katz, D. and Khan R., The Social Psychology of Organizations Wiley and Sons., Inc. N.Y. 1966 pp. 8—13.

والبرامج التى يتخذونها اسسا لنشاطاتهم · فعلى سبيل المثال بالنسبة لوحدات القطاع العام الاقتصادى فى مصر وغيرها من الدول التى أخذت بهذا النظام ، فان السؤال الرئيسى يدور حول حقيقة اهداف تلك الوحدات وهل هو تحقيق اقصى ربح ممكن أم هو تقديم افضل خدمة للمستهلكين حتى ولو تحملت بعض الخسائر ·

ويضيف البعض بعدا آخر لهذا السؤال حين يذكرون أن القطاع الاقتصادى العام لا يجب أن يحقق أرباحا ·

٥ ـ انقضاء التنظيم :

وثمة سؤال اخير يتعلق بعوامل انقضاء التنظيمات وانتهاء وجودها، وهل تعود تلك العوامل الى صفات وخصائص التنظيم وتركيبه الذاتى ، أو للظروف البيئية والمتغيرات الخارجية ، أم للأمرين معا ؟ وهل هناك وسائل تمكن من منع تلك العوامل من احداث تأثيرها على التنظيم واعادة الحياة اليه ؟ وهل من الأجدى بذل الجهد لاعادة بناء تنظيم متهالك أم الأفضل اقامة بناء لتنظيم جديد تماما ؟ كل تلك التساؤلات تعكس قضايا تطبيقية على درجة كبيرة من الأهمية وخاصة فى مجالات التنظيم الادارى للدول والحكومات والمؤسسات الدافعة لحركة التغيير فى المجتمعات الحديثة ·

اسس المدخل التكاملى للتنظيم :

يقوم المدخل التكاملى المقترح للتنظيم على اسس تعويض النقص والقصور البادى فى المداخل السابق عرضها وتتلافى الثغرات والانتقادات الموجهة اليها · وتتركز الفروض الأساسية للمدخل المقترح فيما يلى :

١ ـ أن التنظيم هو نظام اجتماعى مفتوح Open Social System يتركب من هيكل متداخل من العلاقات التبادلية فيما بين أعضائه وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة به ·

٢ ـ ينشأ التنظيم استجابة لوجود حاجات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية تهتم بها جماعات من الناس تتحد مصالحهم وتتفق أهدافهم ·

ومن ثم فقد تكون نشأة التنظيم بطريقة مخططة أو رسمية ، كما قد تكون انبعاثا تلقائيا غير مخطط ، الا أنه من أجل الاستمرار والبقاء لابد أن يكتسب هذا التنظيم غير الرسمى صفة الرسمية لتأكيد شرعيته وتأمين علاقاته مع البيئة المحيطة ٠

٣ ـ يتحدد السلوك التنظيمى بتأثير التفاعل بين عديد من المتغيرات بعضها داخلية نابعة من التنظيم ذاته ومتصلة بتكوينه وتراثه التاريخى ، والآخر نابع من طبيعة البيئة المحيطة ٠ ويستهدف التنظيم دائما احداث توازن نسبى وحركى Dynamic Equilibrium بين متطلبات نجاحه واستمرار بقائه من ناحية ، وبين احتياجات الجماهير المتعاملة معه ومتطلبات البيئة وقيودها ٠

٤ ـ يفرض التنظيم على أعضائه انماطا سلوكية تتناسب وطبائع الأدوار Roles والمراكز Positions التى يشغلونها ، ويتم التمييز بين أعضاء التنظيم حسب السلطة التى يمارسها كل منهم ، ومن ثم تتحدد العلاقات التنظيمية فى انماط متوقعة Expected Patterns of Behavior وتميل التصرفات الفعلية للأفراد الى الالتزام بتلك الأنماط وبالتالى تقل الفجائية والغموض فيها ٠ ويصل التنظيم الى احكام التوجيه والسيطرة على انماط السلوك لأعضائه من خلال عمليات اساسية هى :

- عملية القيادة Leadership Process
- عملية الاتصال Communication Process
- عملية القرار Decision Process
- عملية التحفيز Motivation Process
- عملية الرقابة Control Process

٥ ـ تتشابك أجزاء التنظيم المختلفة وتتناسق انشطتها وتتحدد فعاليتها بدرجة توفر وفعالية نظام المعلومات الذى يحقق انسياب تدفق المعلومات من مراكز انتاجها بالتنظيم الى مراكز اتخاذ القرارات

المستخدمة لها • وبقدر المرونة والتدفق والدقة فى نظام المعلومات ، بقدر ما يتحقق للتنظيم السيطرة على المواقف التى يتعامل معها وتزداد قدرته على الافادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والثغرات •

٦ ـ يتميز التنظيم باستمرار النشاط واتصاله بصفة دورية بحيث تتخـــذ الأنشطة شكل دورة كاملة تغذى نفسها ، أى أن نتاج عمل التنظيم يقدم للمجتمع المحيط فى مقابل عوائد محددة يحصل عليها التنظيم ليســتزيد بها من المدخلات اللازمة لاستمرار النشاط •

٧ ـ يستطيع التنظيم أن يحقق لنفسه وجودا مستمرا من خلال قدرته عـلى استيراد مصادر للطاقة من المجتمع المحيط ، ومن ثم فان حالة الفناء والأنقضـاء الحقيقى تتم حين ينعزل التنظيم عن بيئته وبالتالى تنعدم قدرته على الحصول على مصادر الطاقة ، كما يمتنع المجتمع عـن قبول انتاجه • وقد تبقى بعض التنظيمات هيكليا برغم انعزالها عن البيئة ، الا انها تكون غير فعالة وبقاؤها مصـــطنع الى حد بعيد ولا تلبث أن تنقضى مهما طال بها البقاء •

٨ ـ تتركز قوى النمو والتطور التنظيمى فى التكوين الذاتى والخصائص المميزة لكل تنظيم ، ولكن انطلاق هذه القوى الكامنة والتحقق الفعلى لحالات النمو والتطور يتوقفان على مدى ارتباط التنظيم بالبيئة المحيطة والمناخ السائد فى تلك البيئة ودرجة تقبله للجديد والمتطور من ناحية، وادراك عناصر البيئة للمنافع العائدة من التطوير التنظيمى من ناحية اخرى •

٩ ـ ان حركة النمو والتطور فى التنظيم حركة طبيعية تفرضـــها طبيعة التنظيم الحركى وتنميها علاقات التفاعل بين التنظيم وبيئته ، وتخضع تلك الحركة لرقابة وسيطرة القيادات التنظيمية الى حد بعيد •

١٠ـ يتميز التنظيم بحالة من التوازن الحركى Dynamic Equilibrium حيث تعمل الأنشـــطة المختلفة على اســـتيراد المدخلات inputs وصيانتها وتحويلها الى مخرجات outputs يقدمها للمجتمع بحيث

يتحقق على المدى الطويل نسبيا توازن بين النشاط المبذول وبين العائد منه . وتعكس صفة التوازن الحركى قدرة التنظيم على الاحتفاظ بخصائصه الأصلية وقدرته على التأقلم مع التغييرات فى البيئة المحيطة او استقطاب تلك المتغيرات واحتوائها .

١١- أن أى تنظيم قائم له القدرة على تنويع وظائفه وتعديل الأنشطة التى يمارسها لمقابلة احتياجات ناشئة فى البيئة المحيطة .

١٢- يقوم التنظيم فى الأساس على العنصر الانسانى به حيث يضم أفرادا يتصفون بخصائص نفسية واجتماعية متميزة . ويؤثر سلوك هؤلاء الأفراد (والجماعات منهم) فى الأداء التنظيمى . ومن ثم فان السلوك الانسانى يمثل أحد المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمى .

١٣- ان فعالية التنظيم واستمرار بقائه يتوقفان جزئيا على نوع العلاقات التى تربط بين اعضائه (٣) ، وعلى هذا الأساس نتوقع درجات من التغير والتقلب فى اداء التنظيم وسلوكه تبعا لاستقرار تلك العلاقات او عدم استقرارها .

مدخلات التنظيم :

تتركز اهم المدخلات التنظيمية فى مجموعات اربع :

ا - المدخلات المادية - وهى رؤوس الأموال والآلات والمعدات والتجهيزات وما شابهها

ب - المدخلات البشرية - الأفراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقة انسانية .

---

(٣) يلاحظ هنا أننا نستخدم تعبير اعضاء التنظيم Organization Members بنفس المعنى الذى استخدمه شستر بارنارد ومن بعده هربرت سيمون حيث تضم العضوية كل العاملين والمتعاملين مع التنظيم اضافة الى أصحابه والمديرين به .

جـ ـ المدخلات المعنوية ـ وتتركز فى الأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينـه والفرص المتـاحة والقيود المفروضة ٠

د ـ المدخلات التكنولوجية ـ ويقصد بها اساليب الانتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم ٠

من جماع المدخلات تتوفر للتنظيم الطاقة التى تهيىء له القدرة على انتاج معين يستخدمه فى الحصول على عوائد جديدة ينفق منهـا على الاستزادة من تلك المدخلات من ناحية ، وعلى التوسع الاستثمارى وتحقيق فوائض للاستهلاك من ناحية أخرى ٠ وتمثل المدخلات عناصر حياة اساسية فى التنظيم بعضها يكون موضـعا للتحويل من خلال ما يتم عليهـا من تغييرات ، وبعضها تسهم فى تشكيل صيغة التنظيم وتحدد ابعاده ٠

الأنشـطة التنظيمية :

تتمثل الأنشطة التنظيمية فى مظاهر السلوك التنظيمى المختلفـة وتتركز فى عدد من العمليات ذات الأهمية الحاسمة وهى :

ـ عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية ٠

ـ عمليات القيادة والاشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير على سلوك التابعين ٠

ـ عمليات البحث والدراسة والتقصى عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات ٠

ـ عمليات الاختيار والمفاضلة ـ أى اتخاذ القرارات وحل المشكلات ٠

ـ عمليات التحفيز والدفع للأفراد والجماعات لتحقيق الانتمـاء الى التنظيم والولاء لأهدافه وبذل الجهد من اجل تحقيقها ٠

ـ عمليات الرقابة وتهدف الى السيطرة على سلوك اعضاء التنظيم وضمان التزامهم بقواعد السلوك التنظيمى المقررة ٠

— عمليات التقييم وتهدف الى تحديد قيمة الانجازات التنظيمية ومدى تناسبها مع ما استغرق فى تحقيقها من وقت وجهد وموارد ٠

— عمليات التصحيح والتطوير والتحديث وتهدف الى تعديل وضع التنظيم الداخلى واعادة ترتيب مكوناته ليصبح اقدر على قيادة حركة التغيير والسيطرة على المواقف فى علاقاته مع البيئة المحيطة ٠

— عمليات التجميع للموارد والتثمير للفوائض بما يحقق التشغيل الاقصى للطاقات والعائد المجزى للأنشطة التنظيمية ٠

المخرجات التنظيمية :

وتتمثل فيما يقدمه التنظيم للمجتمع من انتاج مادى أو معنوى ويعرضه سواء للبيع أو الاستخدام مقابل ثمن نقدى أو غيره من اشكال التعويض الاجتماعى ٠

تلك هى الصفات العامة للتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا ، ومن ثم نستطيع ان نؤكد الاستنتاجات الأساسية الآتية :

١ — يلعب المجتمع أو المناخ المحيط دورا أساسيا فى تحديد السلوك التنظيمى ، ويتركز اثر هذا المناخ فى توفير المدخلات التى يستخدمها التنظيم وفى قبول أو رفض المخرجات ٠ كذلك يؤثر المناخ على اختيار بعض انواع الأنشطة التى يمارسها التنظيم ٠

٢ — نظرا لأثر المناخ الخارجى فى تحديد السلوك التنظيمى فانه من الخطأ التركيز على الأنشطة الداخلية ولكن الأصح اعتبار تلك الأنشطة الداخلية بمثابة وسائل للوصول الى الأهداف المرغوبة اجتماعيا ٠

٣ — نخلص من ذلك الى حقيقة أن الكفاءة التنظيمية والفعالية التى يتصف بها التنظيم انما تتحددان نتيجة للتفاعل بين الخصائص

الذاتيـة للتنظيم من ناحية وبين الظروف والأوضـــاع المناخيـــة وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى ٠

٤ ـــ كذلك حيث يعتمد التنظيم نسبيا على المناخ المحيط ، فان احـــدى وظائفه الهامة تصـــبح ملاحظة وتتبع التغييرات فى هذا المنـــاخ والتنبؤ بها والعمل على الاعداد لمواجهتها ٠ من ناحية أخرى ، فان التنظيم يسعى فى تفاعله مع المناخ الى السيطرة على عنـــاصر التأثير فيه وتأمين نفسه من الضغوط الواردة من هذا المناخ ٠ وقد تكتفى بعض التنظيمات بتحقيق اســـتقلالها بمعنى تأمين حـــرية الحركة الذاتية بموافقة مســـبقة من مراكز الرقابة والتوجيه فى المجتمع ٠

خصائص التنظيم الفعال فى اطار المدخل التكاملى :

فى اطار الملامح التى حددناها للتنظيم واستنادا الى مفاهيم العلوم السلوكية ، نحاول فى هذا الجزء أن نعرض للخصائص التى تميز التنظيم الفعال ٠ واهتمامنا بفعالية التنظيم مرجعه الاقتناع الأساسى بأن الفعـالية هى الصفة الأساسية للتنظيم الحركى المتجدد المحقق لأهـــدافه ٠ ومن ثم فالفعالية التنظيمية هى مبرر وجود التنظيم واستمراره ، وهى أســـاس تطوره ونموه ، وهى أخيرا معيار الحكم على نجاحه ٠

ونقصـــد بالفعالية هنـــا درجة تحقيق الأهـــداف (٤) ٠ فالتنظيـــم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التى قام من أجلها ، كمـــا تختلف درجات الفعالية بحسب مدى تحقيق تلك الأهداف ٠ ويلاحظ أن مفهومنا عن الفعالية لا يقتصر على الجانب المادى أو الملموس فقط ، ولكنا نأخـــذ فى الاعتبار أيضا الجانب المعنوى ٠ مثال ذلك أننا لا نقيس فعالية تنظيم البيع بكمية المبيعات المحققة فحسب ، بل أيضا لابد من تحليل أســـاليب البيع

---

4) Amitai Etzioni, [illegible] Organizations. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Ins., 1964, p. 8.

المستخدمة والآثار المترتبة عليها فى السوق وفى علاقات التنظيم بالعملاء ·
من ناحية اخرى، فنحن لا ننظر الى الفعـــالية باعتبارها ظاهرة منعزلة او متقطعـة discrete بل نعتبرها ظاهـرة كلية تصـــف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم ، كما انها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فان لها صـفة تراكمية Accumulative وقدرة اشـعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم ·

ولقد اوضحت دراسات التنظيم ان الفعـــالية يمكن النظر اليهـــا باعتبارها متغيرا تابعا Dependent Variable يتحدد بفعل تاثير عـــدد من المتغيرات المستقلة Independent Variables · وقد امكن حصر المجموعات الآتية من تلك المتغيرات المستقلة واكتشاف تاثيرها على الفعالية التنظيمية (٥) :

١ ـــ الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال :

وقد تحددت **اهم هذه الخصائص فى الآتى :**

(١) ان يتصف التنظيم بدرجة عالية من تقسيم العمل وفى هذه الحـــالة فان تقسيم العمل يصـــــاحبه تطبيق نماذج وتوزيع الأدوار وتجزئة المهـــام الأمر الذى ينعكس عـــلى الانتـــاجية Productivity بصورة ايجابية · ويلاحظ ان تقسيم العمل فى هذه الحالة لابد وان يراعى الطبيعة الفنية للعمل والتكوين التكنولوجى لمراحل الانتـــاج بحيث لا يتعارض مع التصميم الأمثل للعمليات والأعمال · ومن ثم فنحن لا نرى تعارضا بين هــذا الرأى وبين الدعوة الى تكبير العمل Job Enlargement التى نعتقـــد انها دعوة الى العودة الى التصميم الأمثل لعبء العمل فى نطاق التخصص ·

5) James L. Price, Organizational Effectiveness, An Inventory of Propositions, Homewood Illinios, Richard D. Irwin. Inc., 1968.

(ب) ان يتصف التنظيم بدرجة عالية من التقسيم التخصصي للادارات Specialized Departmentalization بمعنى أن يتم تجميع الأنشطة بحيث تتكامل فى ادارة واحدة مجموعة الأنشطة المتماثلة او المترابطة التى تكون وحدة مستقلة ٠

(جـ) ان يتصف التنظيم بدرجة عالية من الآلية Mechanization اى الاستعانة بمصادر للطاقة غير بشرية ٠ ان انعكاس الآلية على الفعالية يتركز فى انها تسمح بتحقيق الانتاج الكبير مما يؤدى الى خفض النفقات وتحسين الأداء الاقتصادى للتنظيم ٠ ويجب ان تأخذ فى الاعتبار ان صفة الآلية هذه لا تنطبق على التنظيمات المهنية المتخصصة مثل مراكز البحوث العلمية والتنظيمات القائمة على العمل الذهنى عموما ٠

(د) أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الانتاج المستمر Continuous Production نظرا لأن هذا النمط فى الانتاج يعاون أيضا فى تحقيق الانتاج الكبير Mass Production

ان الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال تسهم فى تحقيق الفعالية من خلال تأثيرها على ناحيتين اساسيتين هما الانتاجية والروح المعنوية ٠ ولابد لنا ان نشير الى حقيقة هامة هى ان المدخل التكاملى الذى تبنيناه يقبل بعض المفاهيم من المداخل التقليدية للتنظيم كما هو واضح من ادماج افكار تقسيم العمل والتقسيم الادارى ، ولكن الفارق الأساسى ان تلك المفاهيم التقليدية يتغير تأثيرها فى التصور الجديد حيث تتفاعل على مع المؤثرات السلوكية كما اوضحنا ان الخصائص الاقتصادية تنتج آثارها من خلال الادراك البشرى لها ومن خلال انعكاساتها على السلوك الانسانى ٠

٢ ـــ الخصائص الادارية للتنظيم الفعال :

ان الخصائص الادارية للتنظيم الفعال تعكس اساليب توجيه وتسيير الأنشطة بما يحقق الأهداف المقررة أخذا فى الاعتبار الظروف والأوضاع الداخلية للتنظيم وتلك التى تمثل البيئة المحيطة ٠

وقد تحددت أهم الخصائص الادارية المميزة للتنظيم الفعال فيما يلى :

(أ) ان يتميز التنظيم بنظام واضح ومحدد لاتخاذ القرارات يحظى بقبول أعضاء التنظيم جميعا . ان اتخاذ القرارات هى العملية الادارية الأساسية ، وكلما كانت واضحة الأسس ومستقرة الدعائم ، كلما كانت فرص الوصول الى قرارات سليمة وفعالة اكبر واكثر احتمالا .
ولا شك ان وضوح واستقرار نظام اتخاذ القرارات يؤدى الى تعظيم الافادة من المعلومات المتاحة ويؤكد التطبيق السليم للسياسات والقواعد الارشادية للسلوك الادارى . كما أن وضوح نظام اتخاذ القرارات يمكن من التمييز بين أنواع القرارات من حيث كونها روتينية ومتكررة Programmed (٦) . أو عارضة واستثنائية Unprogrammed وبتطبيق مفهوم تقسيم العمل فى هذا المجال تتحقق زيادة واضحة فى كفاءة اتخاذ القرارات بما ينعكس بالتالى على فعالية التنظيم .

(ب) أن يتميز التنظيم بوجود معايير وأسس واضحة يتم اتخاذ القرار على أساسها . وفى هذه الحالة فان منطق اتخاذ القرار يصبح منطقا رشيدا Rational يعتمد على التحليل والتفكير والتدبر مستخدما الأساليب الادارية المتطورة المساعدة على الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة . ولاشك أن هذا الجانب فى التنظيم الفعال يفترض عدة أمور لابد من الاشارة اليها حتى يكتمل العرض الذى نقدمه . هذه الأمور هى :

- أن أهداف التنظيم المستمدة من أستقراء حاجات المجتمع والمتمشية مع القيم الاجتماعية هى الأساس فى تحديد معايير اتخاذ القرارات .

6) Herbert Simon, Op. Cit.,

- أن هذه المعايير موضــــع اتفـــاق بين متخذى القـــرارات وأن استخدامها على أسس موحدة ·

- أن شاغل الوظيفة الادارية يمارس اتخاذ قرارات معينة بناء على طبيعة وظيفته والدور الذى يلعبه · ومن ثم فان هناك ارتباطا بين الوظيفة وبين حق اتخاذ القرارات ·

- أن من يشغل وظيفة ادارية يملك الصفات والقدرات المعاونة على اتخاذ القرارات السليمة وتطبيق المعايير المتفق عليها ·

- واخيرا فان هذا المنطق يفترض أن عملية اتخاذ القرارات لا تتم فى سلسلة من القرارات الانفرادية ولكنها مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة والتى تبدو فيهــــا آثار التنظيم الرســـمى والعلاقات غير الرسمية فى وقت واحد ·

ولا يعنى هذا ان نمط متخذ القرار الفردى Charismatic غير وارد على الاطلاق ، بل هناك حالات يصــــلح فيها هذا النمط اكثر من النمط الجماعى الرشيد ، ولكن فى المتوسط فان فعــــالية التنظيم ترتبط أكثر بهذا النمط الأخير ·

(جـ) أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من مركزية اتخاذ القرارات ســواء الاستراتيجية منها أو التاكتيكية (٧) · أن مركزية اتخاذ القرارات تسمح بتجميع المعلومات واجراء الدراسات والبحوث التحليلية على مستوى من التعمق والأصــالة لا يتيسر اذا تجزأت وظيفــة اتخــاذ القرارات · ولاشك أن ما نعنيه بمركزية اتخـــاذ القرارات هنا ليس

---

(٧) نقصد بالقرارات الاستراتيجية تلك المتعلقة بالتنظيم ككل والصــادرة فيما يتصل بالأهداف والخطط طويلة الأجل · أما القرارات التاكتيكية فهى المتعلقة بالاجراءات التنفيذية للخطط قصيرة ومتوسطة المدى · راجع :

Alfred D. Chandler, J., Strategy and Structure. Cambridge. Mass. M. I. T. Press, 1962, p. 13.

بالضرورة تمركزها فى شخص واحد ، بل نقصد بالمركزية توحـــد حق اتخاذ القرارات فى مستوى ادارى عال ، أى مســـتوى الادارة العليا • وقد يكون القائم باتخـاذ القرار فردا أو مجموعة (لجنة) وقد يستعين متخـذ القرار بمســتشارين أو معـاونين من الخبـراء المتخصصين ، الا أن الصفة الأساسية هنا هى أن عملية اتخـــاذ القرارات الإستراتيجية والتاكتيكية موحدة ومركزة فى هذا المستوى الادارى الرفيع •

ولاشك أن هـذا الجـانب قد يبدو مثيرا للجدل حيث تراكمت فى السنوات الماضـــية كتابات كثيرة عن المشــاركة فى اتخـــاذ القرارات • ولكنا نعتقـــد أن ما ندعو اليـــه لا يتناقض مع مفهوم المشاركة بالمعنى المجرد أى اشتراك مجموعة من العقول فى الوصول الى اختيار معين من بين بدائل متاحة •

ان مركزية اتخـــاذ القرارات اذن تســـمح بدرجة أعلى من الفعالية من خلال زيادة كفاءة الاختيار وترشيد عملية المفاضلة دون التردى فى أخطار التفتت والتجزؤ وتباين المدركات واختلاف الدوافع التى تقع حين تتوزع عملية اتخاذ القرارات بين مستويات تنظيميـة متعددة •

ولابد لنا من الاشـــارة الى أن درجـــة المركزية ســـوف تختلف باختلاف التنظيمـــات من ناحية ، وبحسب أهمية القرار من ناحية أخرى • وذلك نحن نميل الى الاعتقاد بأن فعالية التنظيم تتطلب الحد الأقصى من المركزية فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية . بينما تحتاج الى درجة عالية من المركزية فى اتخاذ القرارات التاكتيكية •

ونلاحظ هنا أن نظم اتخـــاذ القرارات ودرجـــة المركزية فيهـا ينتجان آثارها على الفعـــالية التنظيمية من خلال تأثيرهـــا على الانتاجية . والروح المعنوية من ناحية كما أنهما يحدثان درجة عالية من التوحد والتكيف فى السلوك التنظيمى للأفراد أعضاء التنظيم الأمر

الذى يقلل احتمالات الصراع والتشتت ومن ثم يؤدى الى تعظيم العائد التنظيمى الأجمالى ·

(د) أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الاستقلال وحرية الحركة · ونقصد بذلك أن تكون للتنظيم درجة عالية من الحرية فى اتخاذ القرارت فيما يتعلق بأساليب واجراءات الوصول الى الأهداف المقررة دون الرجوع الى سلطة أعلى خارج التنظيم ·

إن هذه القضية تثير جدلا شديدا وخاصة حين بحث العلاقة بين التنظيم وبين التنظيمات الأخرى التى قد تمارس حقوقا رقابية عليه او تسيطر على تزويده بموارد معينة ومن ثم تعطى لنفسها حق اتخاذ قرارات من الخارج يلتزم بها التنظيم ·

وكما سبق القول فان هذه القضية تثير اهتماما خاصا بالنسبة لكثير من التنظيمات الجديدة التى تنشأ فى ظل البيروقراطيات الحكومية التقليدية ، ومنها على سبيل المثال وحدات القطاع العام فى كثير من الدول النامية ·

ان المنطق الأساسى هنا أن درجة كبيرة من الارتباط تصف العلاقة بين الحرية وبين الفعالية · ولذلك فقد أوضحت دراسات عدة أهمها دراسة سلزنيك عن ادارة وادى التنيسى TVA اهمية استقلال التنظيم فى احداث الفعالية (٨) · ويعدد سلزنيك امثلة لاستقلال ادارة مشروع وادى التنيسى فيقول انها كانت معفاة من الخضوع للقوانين الفدرالية الخاصة بالخدمة المدنية ، ومتحررة من رقابة مكتب الحسابات العام ، ولها حق استخدام الموارد المتجمعة لها فى تصريف عملياتها الجارية · ولا شك أن قضية الاستقلال التنظيمى تعكس أبعادا سلوكية هامة · فقد اتضح فى دراسة للمؤلف عن

---

8) Philip Selznick, TVA and the Grass Roots. Berkeley University of California Press, 1953.

الدوافع الادارية أن لمديرين يرغبون فى العمل بحرية واستقلال وأن الحاجة الى الحرية تأتى فى مرتبة متقدمة بالنسبة لقائمة الحاجات المختلفة التى يسعى المديرون الى تحقيقها من خلال عملهم الادارى (٩) ٠

ان للاستقلال التنظيمى انعكاسا مباشرا على درجة الفعالية من خلال تأثيره على أنواع الموارد التى يمكن للتنظيم استقطابها وأنواع الأنشطة التى يستطيع أن يمارسها والمخرجات التى يقرر انتاجها ٠ ان انحصار حق اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتلك الأبعاد الثلاثة للتنظيم فى أيدى اداراته الداخلية يمثل خطوة هامة فى سبيل تحقيق مستوى عال من الفعالية ويضع أساسا للمساءلة والمحاسبة على أساس درجة تحقيق الأهداف ٠ وبالتالى فان السماح بدرجات متزايدة من الاستقلال التنظيمى يتمشى مع الفكر الادارى الحديث المنادى بالادارة بالأهداف ٠

(هـ) كذلك يمكن القول بأن التنظيم الذى يسير وفقا لفلسفة ادارية واضحة وأيديولوجية تنظيمية محددة سيكون أكثر فعالية من غيره من التنظيمات التى تفتقر الى هذا الأساس الفكرى للعمل ٠ ولاشك اننا نستطيع الاستدلال على علاقة الأيديولوجية بالفعالية من خلال تلمس أثرها على عمليات اتخاذ القرارات واختيار الأهداف ورسم السياسات وتحديد معايير القياس والتقييم ٠ ان التنظيم الذى يسير وفقا لأيديولوجية تحابى التطوير والتغيير وتركز على أهمية التجديد والابتكار سوف يحقق معدلات أعلى من الفعالية بالقياس الى التنظيمات التى تترك مثل تلك الأمور بلا رابط أو دليل ومن ثم تعانى أساسا من خطر العمل تحت ظروف الأزمة حين تواجه ظروفا تحتم

---

9) ALY ELSALMI, Managerial Motivation: The Impact of Some Organizational and Personality variables. Unpublished Doctoral Dissertation-Indiana University, Bloomington, Indiana, 1967.

التغيير وهنا يكون التغيير أعلى تكلفة وأقل قبولا من جانب العاملين ، كما أن الظروف قد لا تكون هيئت بالقدر اللازم لاستيعابه واستثمار ما يتيحه من فرص ومجالات ٠

وجدير بالذكر أنه كلما كانت الفلسفة الادارية والأيديولوجية التنظيمية متناســـفة ومتوازنة ، كلما كان تأثيرها الايجـــابى على فعالية التنظيم أوضح وأشد رسوخا واستمرارا ٠

(و) ان التنظيم المتداخل مع المجتمع من خلال اســـتقطاب أفراد مؤثرين منه للعمل به ومعه ، وكذلك التنظيم الذى يتـــداخل فى المجتمع من خلال انتشار أعضائه فى تنظيمات أخرى مؤثرة ٠ يكونان على درجة فعالية أعلى من التنظيمات الأخرى غير المتداخلة اجتمـــاعيا ٠ ان قيمة هذا التداخل أنه يسمح للتنظيم بالتعرف على الفرص المتاحـة وان يؤثر على مراكز اتخاذ القرارات فى تلك الجهات التى تؤثر على انشطته ٠ كما أن الاستقطاب والانتشـــار يمكنان التنظيم من تفـــادى بعض المعوقات وتجنب قيود أو قواعد تلتزم بها التنظيمات الأخرى ٠

ومن ثم فان تداخل التنظيم مع المجتمع يزيد احتمالات النجاح والقدرة على تحقيق الأهداف وذلك بتعظيم الفرص المتاحة والكشـف عن فرص أخرى قد لا تبدو للتنظيمات المتباعدة اجتماعيا ٠

(ز) وأخيرا فان التنظيم الفعال يتصـــف بوجود نظام واضـــح ومحدد للرقابة على السلوك يتمثل بالدرجة الأولى فى مجموعة من الحوافز والمغريات المشجعة على الســـلوك الايجابى ومجموعة أخرى من النواهى التى تنفر من السلوك غير المرغوب ٠ ويتدعم أثر الصـفات السابقة بفعل نظام مفتوح للاتصالات يوفر التدفق الكامل للمعلومات والمعانى والفهم المتبادل بين أجزاء التنظيم ٠

★★★

الفصل التاسع

مدخل التطوير التنظيمى

Organization Development

تمهيـــــد :

كان تاثر نظرية التنظيم بمبادىء ومفاهيم العلوم السلوكية من أهم التحولات فى الفكر التنظيمى فى الســـنوات القليلة الماضية ، ويشير تعبير العلوم السلوكية الى مجموعة علوم النفس والاجتماع والانثروبولوجيـــا وتختص جميعا بدراسة السلوك الانسانى مستهدفة التعرف على العوامل المؤثرة فيه ومن ثم التوصل الى امكان التنبؤ بهذا السلوك والســـيطرة عليه ٠

وحيث كانت نظرية التنظيم تحاول دائما تفسير الظواهر التنظيميـة والتنبؤ بالسلوك التنظيمى وتوفير أدوات السيطرة عليه ، فقد وجـــدت فى العلوم السلوكية مدخلا مناسبا لتحقيق أهدافها ٠

وقد كانت قضية التغيير والتطور فى السلوك التنظيمى من أعقـــد القضايا التى واجهت نظريات التنظيم الكلاسيكية حيث اتجهت جميعا الى توصيف أوضاع التنظيم الأمثل دون ان تستطيع تقديم أفكار محددة تتعلق بكيفية الوصول بالتنظيمات القائمة الى هذا الوضـــع الأمثل ٠ كذلك فان النظريات الحديثة واجهت نفس المشكلة وارجعت عمليات التغيير التنظيمى الى تفاعل العنـــاصر الذاتية للتنظيم فيما بينها من ناحية ، وبينهـا وبين عناصر المناخ المحيط من ناحية أخرى ٠

ونتيجة للتقارب بين نظرية التنظيم الحديثة وبين العلوم السلوكية نشأ فى الفكر التنظيمى تيار فكرى جديد يرى فى التغيير التنظيمى عملية مستمرة هادفة الى تحسين الأداة التنظيمية ورفع كفاءتها من خلال العمل المنظم والمقصود من جانب بعض عناصر التنظيم المؤثرة بالتعاون مع عناصر خارجية يمكن اعتبارها بمثابة مثيرات او بواعث لأفكار التغيير فى التنظيم ٠

وسوف نتعرض فى هذا الفصل لقضية التطوير التنظيمى لبيان معناها واساليبها والأسس النظرية التى تستند اليها ، وكذلك توضيح دور السلوك الانسانى لأعضاء التنظيم فى هذه العملية ٠

معنى التغيير التنظيمى :

نقصد بالتغيير التنظيمى احداث تعديلات فى أهداف وسياسات الادارة او فى اى عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمى استهدافا لأحد أمرين أساسيين :

١ ــ ملاءمة اوضاع التنظيم واساليب عمل الادارة ونشاطاتها مع تغييرات واوضاع جديدة فى المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض احداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التى يعمل فيها ٠

٢ ــ او استحداث أوضاع تنظيمية واساليب ادارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالى ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر ٠

والى جانب هذين الهدفين الرئيسيين للتغيير التنظيمى ، فانه يمكن تصور أهداف اخرى عديدة ولكنها تنبع بدرجة او اخرى من احد هذين الهدفين ٠ يتضح من التحليل السابق أن التغيير التنظيمى يستهدف دائما وبالدرجة الأولى اما تعديل اوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة او محاولة استباق الأحداث واستثارة التغيير فى

المجتمع ذاته ليتوافق مع أهداف وامكانات الادارة · وعلى سبيل المثال فان ما تتجه اليه أجهزة وهيئات الشرطة فى كثير من دول العالم الآن من تغيير فى نوعيات الأفراد أو أساليب العمل الشرطى أو مجالات نشاطاته ، انما يدلنا على المظهر الأول للتغيير حيث تحاول تنظيمات الشرطة أن تعدل من أوضاعها لتتكيف وتتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية فى عالمنا المعاصر (١) ·

ومن ناحية أخرى فان تجربة السجون المفتوحة ومنح المذنبين اجازات يقضونها مع عائلاتهم خلال فترة العقوبة هى مثل على الاتجاه الآخر حيث تحاول بعض هيئات الشرطة استثارة تغيير فى أنماط السلوك الاجتماعى وتهيئة الظروف الاجتماعية لتقبل أفكار جديدة وبالتالى احداث تغيير أساسى فى النظم الاجتماعية وقواعد السلوك العام ·

مجالات التغيير التنظيمى :

يمكن تركيز أهم المجالات التى تشملها محاولات التغيير التنظيمى فى الآتى :

١ ــ تغيير الأعمال أو الأنشطة التى يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة ، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير فى أسلوب أداة الأعمال الجارية · ولابد لنا من الاشارة الى تأثير التطور فى رغبات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا التغيير ·

٢ ــ تغيير الأفراد القائمين بالعمل ، ويتمثل هذا النوع من التغيير فى ناحيتين :

أ ــ التغيير المادى للأفراد بالاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم محلهم ·

---

(١) نشير فى ذلك الى ما تتجه اليه الشرطة المصرية من التحول فى اتجاه « الشرطة العصرية » من تنمية لمستوى فرد الشرطة العادى (أمين الشرطة بدلا من الجندى التقليدى) ومن الدخول فى مجالات عمل جديدة (الشرطة الاقتصادية) و (شرطة الجو) ·

ب ـ التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سـلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافات والجزاءات التنظيمية ٠

٣ ـ تغيير الامكانات المتـاحة للتنظيم وذلك بالاسـتزادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حاليا ولكن تفوقها فى القدرة ٠ ويمكن تصور أحـد أبعاد عملية التغيير فى الامكانات بمحاولة اعادة توجيه الطـاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائد ، أو ترشيد استخدامها فى نفس مجالات العمل ٠

٤ ـ تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات وذلك بتقبـل أو ابتكار قواعد أكثر مركزية أو أقـل تركيزا للسلطة فى الادارة العليا مثلا ٠ وحيث تشمل السياسات كل أبعاد ومجالات العمل التنظيمى ، فان التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشـملها جميعا بما يحدث تطويرا جذريا فى المفاهيم والأسس التى يقـوم عليها العمل التنظيمى ٠

٥ ـ ولعل من أكثر مجالات التغيير التنظيمى شيوعا وأقربها الى قبول الادارة هو التغيير فى النظم أو الاجـراءات ٠ ففى أغلب الأحيـان تتركز الشكوى من عدم فعالية التنظيم فى نوعية النظم والاجراءات (الروتين) السائدة فيه ٠ ومن ثم تتجه عملية التغيير الى تبسيط الاجراءات وتطوير النظم مستهدفة تخفيض الوقت والجهد وتوفير الامكانيات والموارد المسـتخدمة فى أداء الواجبات والأعمـال التنظيمية وصولا الى مستوى أعلى من الكفاءة ومن ثم رضـاء المتعاملين مع التنظيم ٠

٦ ـ وثمة مجال أخير للتغيير التنظيمى ينصب على هيكل التنظيم ٠ وتتركز عملية التغيير هنا على اعادة توزيع الاختصصات وتجميع الوظائف واعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسئولية ٠

وعادة ما تشتمل عملية اعادة تصميم الهيكل التنظيمى على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد اخرى وما يترتب على ذلك من تعديلات فى عناصر التنظيم الأخرى من افراد وسياسات وامكانات ونظم واجراءات ٠

ولابد لنا من التاكيد بأن مجالات التغيير السابقة لاتزال تحقق احد الهدفين الأساسيين وهما التغلب على مشكلات ذاتية للتنظيم وزيادة قدرته على التعامل مع البيئة المحيطة . او توفير قدرة تنظيمية غير عادية تستطيع فرض التغيير (او التبشير به) على المجتمع المحيط ٠

وفى جميع الحالات السابقة فاننا نتجه بتفكيرنا الى ما نطلق عليه «التغيير المخطط Planned Change ونقصد به الاجراء الادارى الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب فى التنظيم او احد عناصره وفقا لخطة زمنية وعلى اساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى ٠

وبذلك نحن نستبعد التطورات الفجائية او التغييرات الانفعالية غير المدروسة ولا نعتبرها من صميم عملية التغيير التنظيمى ٠ ان تلك الفورات التنظيمية والتغييرات غير المنظمة لا تمثل اكثر من ردود افعال منعكسة لا يجب أن تصدر عن الادارة الحريصة على أسس العلم والموضوعية ٠ ولذلك فان بحثنا يتجه فى الأساس الى دراسة التغيير التنظيمى المخطط وان كنا نلحظ شيوع حالات التغيير الانفعالى وما ينتج عنها من آثار سلبية ضارة٠

حتمية التغيير التنظيمى :

ان التحليل العلمى لظاهرة التغيير التنظيمى يدعونا الى اثارة سؤال هام يدور حول ما اذا كان هذا التغيير جيدا ومطلوبا أم انه شىء لا ضرورة له ويمكن او يجب تجنبه ٠ وقبل الاجابة لابد ان نذكر أن بعض الاداريين ينظرون الى التغيير باعتبارة امرا عارضا تفرضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة ٠ اى أن الأصل هو الثبات والاستقرار بينما التغيير هو

الاستثناء · وبالتالى فان سلوك هؤلاء الاداريين قد يتجه الى محاولة تجنب التغيير أو تجاهل الظروف والمؤشرات الداعية اليه ، كما قد ينصرفون الى مقـاومتـه ومحـاولة الغاء آثـارة · وبنفس المنطق فـان مقاومـة التغييـر Resistance to Change من السـمات البارزة فى كثير من التنظيمـات الانسانية ·

والآن اذا عدنا الى السؤال الأصيل،نبادر بطرح الاجابة على أن نتبعها بالدليل · ان التغيير التنظيمى أمر حتمى وضرورى ولازم ، كمـا انه عملية مستمرة ومتجددة ، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء · ان الحياة فى طبيعتها متجددة ومتطورة ، ومن ثم فان المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناء·

واعتماداً على هذا الفرض فان واجب الادارة الا تحاول تجاهل دواعى التغيير أو تجنبه ، بل على العكس لابد لها من توقع التغيير والاعداد له ، وقد يتطور فهم الادارة لكى تصل الى الحقيقة الأساسية وهى أن الصفة الحقيقية لها هى كونها اداة للتغيير او واسطة لاحداث التغيير فى المجتمع· ان كل مدير هو فى حقيقته معبر للتغيير أو ما يطلق عليه Change Agent اذ هو الذى يتلمس دواعى التغيير ويستبق الأحداث فى التبشير به والدعوة اليه ثم محاولة تطبيقه وانجاحه ·

ولابد لنا أن ندلل على هذا الافتراض الذى ذهبنا فيه الى حتمية التغيير وضرورته · ونحن نستمد الدليل من تعريفنا السابق للتنظيم الادارى حيث اعتبرنا أنه « نظام اجتماعى متكامل » ونضيف الآن انه يمثل نظاما أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة او المنـاخ المحيط ، ومن ثم فالتنظيم الادارى هو جزء من نظام كبير يحتوى عشرات ومئات وآلاف الأجزاء (أو التنظيمات) الأخرى · وبطبيعة الأمور ، فان التنظيم الادارى يقوم ليحقق بعض الأهداف ويمارس بعض الوظائف المتخصصة ، وهـو فى أدائه لتلك الوظائف (أو الأنشطة) وفى سبيل أهدافه يضطر الى التعاون والتعامل (وبصفة عامة التفاعل) مع التنظيمات الأخرى فى المجتمع · وتنشأ هذه الضرورة للتفاعل من أن أى تنظيم معين لا يمتلك ولا يسيطر على كل الموارد

والامكانات اللازمة لـه فى نشاطاته ، كما أن نتائج عملياته لابد أن يتجـه بالضرورة الى تنظيمات (أو افراد) أخرى تستهلكها أو تستخدمها بدورها فى عملياتها الانتاجية ٠

نخلص من ذلك الى بعض الحقائق الأساسية عن التنظيم الادارى سوف تلقى الضوء على حتمية التغيير التنظيمى :

١ – أن هناك علاقات وثيقة تربط التنظيم الادارى بالمجتمع الذى يوجد به، ومن ثم فان كل تغيير وتطـور فى ظروف وأوضـاع المجتمع لابد أن يكون لها انعكاس على أوضاع وظروف عمل التنظيم ٠ وعلى سبيل المثال فان ارتفاع المستوى الثقافى فى المجتمع أو حـدوث أزمـات اقتصادية أو تغلغل أفكـار ومفاهيم سياسية معينة سـوف تنعكس بالضرورة على حالة الأمن وأنواع ومعدلات الجريمة الأمر الذى يواجه هيئات الشرطة وغيرها من تنظيمات الأمن بأوضاع جديدة لابد لها من مواجهتها بتعديلات وتغييرات فى أساليب عملها واجراءاتها وغيـر ذلك من عناصر العمل الشرطى ٠

٢ – ان التنظيم الادارى اذ يعتمد فى جانب من عملياته عـلى المـوارد والامكانات التى يحصل عليها من تنظيمات أخرى فى المجتمع ، سوف يضطر ولا شك الى تعديل وتغيير أوضاعه التنظيمية وأساليبه الادارية بما يهيىء له القدرة على التعامل مع تلك التنظيمات الأخرى وفقـا لشروطها فى الغالب ٠ وهنا يكون التغيير مفروض على التنظيم من الخارج كما هو الأمر بالنسبة للحالة السابقة ٠

٣ – وحيث يعتمد التنظيم فى تقديم خدماته وتوزيع منتجاته عـلى قبول ورضاء أعضاء آخرين فى المجتمع ، فانه قد يضطر الى مسايرة هؤلاء الأعضاء فيما يرغبون ويتجه الى احـداث تغييرات فى أوضـاعه وأساليب عمله تتوافق مع تلك الرغبات ٠ ولعل من الأمثلة الجيدة هنا مثلا ما تضطر بعض أجهزة شرطة المرور اليه من ادخال تغييرات

فى نظم واساليب تحصيل الغرامات عن مخالفات السائقين لتعليمات المرور بحسب درجة الثقافة والوعى والالتزام القومى لدى المواطنين·

ونستطيع أن نلخص فكرتنا عن حتمية التغيير التنظيمى اذن فى أن التنظيم الادارى اذ يمارس نشـــاطاته وصولا الى الأهداف المحددة له من المجتمع ، فانه يتعامل مع نوعين من المتغيرات ، تلك التى يسيطر عليهـــا ويملك التصرف فيها وتمثل ما هو متاح له من موارد وامكانات ، وتلك التى تخرج عن نطاق سيطرته ولا تصل اليها سلطاته وتمثل ما هو مفروض عليه من قيود والتزامات وما يجب عليه قبوله من شروط واوضاع تحتمها علاقات اعتماده على تنظيمات أخرى ·

وهنا تتبلور فكرة التغيير التنظيمى فى كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل التنظيم الادارى للاستفادة بما لديه من طاقات وامكانيات وتعديل طرق استخدامها واوضاعها لكى يتمكن من مجابهة القيود والالتزامات المفروضة عليه ، أو للتخلص منها بزيادة اعتماده على موارده الذاتية ، أو بمحاولة تغيير الموقف لصالحه عن طريق استحداث ظروف تجعله فى موقف افضل نسبيا ليجعل التنظيمات الأخرى اكثر اعتمادا عليه ومن ثم يفــرض شروطه عليها ·

انماط التغيير التنظيمى :

تبين لنا من بحثنا حتى الآن حقيقة هامة هى أن التغيير وظيفة ادارية رئيسية ومستمرة ، وأن دواعى التغيير تكمن فى التنظيم الادارى ذاته وفى عناصره واجزائه الداخلية من ناحية ، كما انها توجد فى البيئــة أو المنـــاخ المحيط بالتنظيم من ناحية اخرى · كذلك اوضحنا أن ما نقصده بالتغيير هو العمل المخطط الهادف الى تحقيق نتائج معينة من خلال احداث تعديلات فى التنظيم الادارى أو فى البيئة المحيطة به ·

وتتم عملية التغيير وفقا لعدة أنماط نتدارسها فيما يلى :

النمط الأول ـ التغيير استجابة لضغوط خارجية :

وفى هذه الحالة لا تباشر الادارة اية اجراءات هادفة الى تعديل فى الأوضاع او الأساليب الا اذا حدثت تغييرات سابقة فى بعض ظروف المجتمع الخارجى تجعل استمرار الادارة والتنظيم الادارى فى العمل والأداء بنفس الطرق السابقة للتغيير أمرا متعذرا ٠ وهنا تعمد الادارة الى اختيار التغييرات الواجبة فى التنظيم او بعض عناصره وتضعها موضع التنفيذ حين تشتد الضغوط الخارجية فى طلب هذا التغيير ٠

ونلاحظ هنا ما يأتى :

١ ـ ان الادارة فى التنظيمات المختلفة سوف تستجيب لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها ٠ مثال ذلك أن تنظيمات الشرطة تكون أكثر التزاما واستجابة لمطالب التغيير الناشئة عن تطور الأوضاع الاقتصادية فى البلاد وضغط الجماعات المختلفة من أجل تطوير نظم وأساليب حماية وسائل الانتاج ٠ بينما تكون التنظيمات الثقافية والتعليمية أقل استجابة لمثل هذه التطورات فى الأوضاع الاقتصادية ٠

٢ ـ ان بعض التنظيمات تكون أسرع من غيرها فى الاستجابة لمطالب التغيير عن بعض التنظيمات الأخرى ٠ من ذلك على سبيل المثال أن المؤسسات الاقتصادية الحكومية تكون عادة أبطأ فى الاستجابة لمطالب وضغوط التغيير فى نظم وأساليب الانتاج والتوزيع على حين تكون المؤسسات الاقتصادية الخاصة أسرع فى الاستجابة لتلك الضغوط بسبب عوامل المنافسة والرغبة فى الحصول على رضاء المستهلكين ٠

٣ ـ ان التغيير التنظيمى الناشىء كاستجابة لضغوط خارجية قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل وقد يظل فى صورة شعارات أكثر منه تغييرا

حقيقيا ٠ ويتوقف مدى تحقق التغيير حقيقــة عــلى قوة الضـــغوط الخارجية من ناحية وعلى القوة النسبية للتنظيم الادارى فى مواجهة تلك الضغوط من ناحية أخرى ٠

ولابد من الاشارة هنا الى أن هذا النمط فى التغيير قد يفاجىء الادارة ومن ثم يدخل فى نطاق التغيير الانفعالى ، ولكنه قد يكون متوقعا من جانب الادارة ومن ثم تعد نفسها لملاقاته وبالتالى يعتبر من أنواع التغيير المخطط٠

النمط الثانى : التغيير تلمسا لحل مشكلات ذاتية :

والنمط الثانى للتغيير يحدث بمبادرة من الادارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم ٠ وقد تتعلق تلك المشكلات بأحد جانبين ، الأول فى قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به ، أو فى ضعف بعض عناصره وعدم توافقها مع باقى العناصر ، والأسلوب المتبع عادة فى احداث هذا التغيير هو الاتجاه الى ما يسمى «اعادة التنظيم» «Reorganization»

ومن المعتاد أن تعتمد الادارة فى التعرف على الحاجة الى التغيير على بعض المؤشرات ذات الدلالة مثل مشكلات العاملين ومنازعاتهم ، ومشكلات الرؤساء فى علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع مرؤوسيهم،وشكاوى المتعاملين مع التنظيم ، وأخفاق التنظيم بصورة أو أخــرى فى تحقيق أهدافه كلها أو بعضها ٠

وبشكل عام فان أهم دواعى التغيير عادة هى المشــكلات الانسانية فى التنظيم والآثار المترتبة على علاقات الأفراد والجماعات به ٠

النمط الثالث ـ التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه :

وهدف التغيير فى هذه الحالة تمكين التنظيم الادارى من السيطرة على بعض جوانب المناخ واخضاعها للتعامل وفق ما يرتضيه التنظيم ٠ ومن أمثلة هذه المحاولات ما تذهب اليه بعض تنظيمات الشرطة فى العالم مثلا من احداث تغييرات فى نظم وقوانين المرور بهدف السيطرة على سلوك السائقين وتحقيق

درجة معينة من السلامة فى الطرق · ولا شك فى أن المثال السابق يدلنا على أن هذا النمط من التغيير هو أصعب الأنماط وأعقدها جميعا لسببين : الأول أن هذا التغيير يتجه فى الأساس الى محاولة السيطرة على سلوك بعض أفراد وجماعات المجتمع الذين لا يملك التنظيم سيطرة كاملة عليهم · والسبب الثانى هو أن تحقيق هذه السيطرة من جانب التنظيم قد يعرضه للصراعات والتناقضات مع تنظيمات أخرى قد تدعى لنفسها حق السيطرة على سلوك هذه الجماعات فى المجتمع · ففى مثالنا عن محاولة بعض هيئات الشرطة فرض سيطرتها على سلوك فئة من المجتمع كالأطفال الأحداث والمشردين مثلا، فان هذا التصرف قد يعترضه تناقض بين الشرطة وبين التنظيمات المسئولة عن الرعاية الاجتماعية مثل وزارة الشئون الاجتماعية ·

كذلك مما يزيد فى صعوبة هذا النمط أن التغيير الذى يلزم التنظيم نفسه به يشمل عادة كثيرا من عناصره وأجزائه حتى يمكن أن يحدث الأثر المطلوب فى المناخ الخارجى ·

وفى تلك الأنماط الثلاثة للتغيير فانه قد يتخذ أيا من الصور الآتية :

١ ـ **التغيير المتدرج** الذى يبدأ بالأمور البسيطة ويطرح التزامات يسهل قبولها أولا ثم يتدرج الى فرض التزامات أكثر تعقيدا وصعوبة فى القبول ·

٢ ـ **التغيير المرحلى** وفيه يتم تقسيم الهدف النهائى للتغيير الى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها فى مرحلة معينة بالتتابع وبمنطق تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرحلية بحيث يتحقق الهدف النهائى فى نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير ·

٣ ـ **التغيير الثورى أو الشامل** ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة واعتمادا على منطق البتر والحسم وليس التفاوض أو الاقناع ·

وفى جميع أنماط وأشكال التغيير السابقة ، فان أكثر ما يثير اهتمامنا هو تأثير كل هذه الأنماط على الأفراد والجماعات فى التنظيم الادارى ، ففى

حالة التغيير استجابة للضغوط الخارجية لا يكون للأفراد فى التنظيم قدر كاف من المعلومات عن أسباب التغيير ودوافعه وخاصة حين لا يكون من المستطاع التصريح بمصادر الضغط الخارجى ، وفى هذه المواقف قد يتخذ العاملون احد موقفين من التغيير ، الأول موقف عدم الاكتراث واللامبالاة حيث لا يشعرون باقتناع عقلى أو منفعة واضحة فى التزامهم بمتطلبات التغيير ٠ أما الموقف الثانى فهو موقف المعارضة والمقاومة اذا شعروا بأن التغيير يهدد مصالحهم أو استقرارهم ٠ وقد تستطيع الادارة فى بعض الأحيان اكتساب ثقة افراد التنظيم واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير وذلك اذا تمكنت من اقناعهم بدوافعه وبينت ارتباطه بمصالحهم ٠

أما فى حالة التغيير من أجل حل مشكلات ذاتية للتنظيم ، فان احتمال معرفة الأفراد بالرغبة فى التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون اكبر ، ومن ثم اذا تبينوا عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فانهم اذا لم يشاركوا فى احداثه باقتناع وحماس فهم لن يقاوموه ٠

ويكون للأفراد عادة دور أهم فى نمط التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجى حيث يكونون هم وسيلة التغيير واداته الرئيسية ٠

الانسان والتغيير التنظيمى :

رأينا أن الانسان هو العنصر الرئيسى الموجه لحركة التنظيم الادارى ، ومن ثم فقد تبين لنا من دراستنا لظاهرة التغيير التنظيمى الدور الهام الذى يلعبه السلوك الانسانى للأفراد والجماعات ٠ وبصفة عامة ، فان احداث التغيير يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد والجماعات وتعاونهم فى اتاحة الفرصة لانجاحه ٠

ان الأفراد يتصرفون عادة بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التى تعكس خصائصهم النفسية وحالاتهم المزاجية ، والأفراد أيضا يعملون ويسلكون فى اطار ما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية والروابط التى تشدهم بعضهم الى بعض ، أو بتأثير عوامل الشقاق والخلاف التى تباعد بينهم ٠

ولابد لنا حين دراسة أثر الانسان فى عملية التغيير التنظيمى من تأمل ظاهرة السلوك الانسانى نفسه والتعرف على أهم العوامل المحددة له · وفى الامكان اجمال هذه العوامل فى الآتى :

١ ــ العوامل النفسية وتشمل الادراك والتفكير ، الدوافع ، الاتجاهات ، الخبرات والتعلم ، وتكوين الشخصية ·

٢ ــ العوامل الاجتماعية وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعى وأثر الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية ·

٣ ــ العوامل الحضارية وتشمل تأثير العرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة فى المجتمع ·

وبالنسبة لسلوك الأفراد فى التنظيمات الادارية نضيف عاملين آخرين لهما تأثير واضح فى تحديد مساره ونوعيته وهما العوامل التنظيمية وتشمل أسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات ونظم الاشراف والقيادة ونظم الحوافز وفرص التقدم والترقى فى العمل ودرجة الحرية المسموح بها للشخص فى اتخاذ القرارات · وكذلك العوامل الاقتصادية وتتركز فى قضايا الرواتب والمكافآت المادية بشكل عام ·

ويمكن تلخيص موقف الانسان العادى فى التنظيمات الادارية على النحو الآتى :

١ ــ ان الانسان يلتحق بالعمل من أجل الحصول على فرص لاشباع حاجات متعددة ومتنوعة فى مقدمتها الحاجات الاقتصادية التى يشبعها بالرواتب والمكافآت التى يحصل عليها ، وكذلك الحاجات الاجتماعية التى يشبعها من خلال علاقاته بالآخرين فى التنظيم ·

٢ ــ ان الانسان وهو يسعى الى اشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطرا الى الدخول فى علاقات العمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر هم فى الأساس :

(أ) الرؤساء ٠

(ب) الزملاء ٠

(ج) المرءوسون ٠

(د) المتعاملون من خارج التنظيم ٠

٣ – ويكتشف الانسان عادة أن رغباته وأفكاره واتجاهاته ليست متوافقة بالضرورة مع رغبات وأفكار واتجاهات الأفراد الآخرين الذين تربطه بهم علاقات عمل أو علاقات اجتماعية ٠

٤ – يجد الانسان نفسه طرفا فى عدد كبير من العلاقات الثنائية وفى كل من هذه العلاقات سيمارس الانسان أحد دورين ، اما أن يكون هـو الطرف المؤثر والمسيطر الذى يوجه العلاقة بما يتفق وأهدافه ورغباته أى يتحكم فى سلوك الطرف الآخر ويجعله يتصرف بطريقـة معينـة يرضاها هو (أى المؤثر) ، أو أنه يمارس دور المستجيب الذى يخضع لتأثير ونفوذ أو سيطرة الطرف الآخر وبالتالى يعدل من سلوكه وقـد يعدل من اتجاهاته وأفكاره أيضا بحسب ما يملى عليه ذلك الطـــرف الأقوى ٠

٥ – ومن خلال علاقات التفاعل الاجتماعى بين الأفراد تتشـكل مواقفهم السلوكية وتتحدد أساليبهم فى التصرف تجاه الادارة والتنظيم الذى يعملون فيه ، وتجاه العمل من أجل تحقيق أهدافه ٠

وقد أوضحت الدراسات السلوكية أن الانسان حين يعايش التنظيم فانه يكتشف مدى توفر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية واشباع رغباته وحاجاته ٠ كذلك فهو يتعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى (٢) ٠

---

(٢) يفترض بعض الكتاب وجود تناقض أســاسى بين أهداف التنظيم وأهداف الانسان وأن كلا منهما يحاول الســيطرة على الآخر وأخضاعه لرغباته وتسخيره لاشباع حاجاته ٠٠ راجع فى ذلك :

Chris, Argyris, Personality and Organization, Harper and Row Publishers, Inc. N.Y. 1957.

وبناء على تحليل الفرد لفرصه فى الاشباع والتقدم بالتنظيم ، وعلى ضوء رؤيته لمدى تناسب مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية مع أهدافه ودوافعه واتجاهاته ، فانه يتخذ احد قرارين أساسيين (٣) :

القرار الأول : أن يشارك فى أعمال التنظيم ويبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية متعاونا فى ذلك مع الأفراد والجماعات الأخرى ، وذلك اذا تبين له احتمال أن يحقق أهدافه الشخصية عن هذا السبيل ٠

القرار الثانى : الا يشارك فى أعمال التنظيم بالرغم من انتمائه اليه ، أى انه يتخذ موقفا سلبيا من أهداف التنظيم ، وقد يتحول هذا الموقف السلبى الى معارضة ومقاومة صريحة أو مستترة لقرارات الادارة وأهداف التنظيم٠

وفى العادة فان الانسان حين يستقر به المقام فى تنظيم معين ويتعرف على أبعاده وظروفه وانماط العلاقات والقيم السائدة فيه ، فانه يتخذ لنفسه انماطا سلوكية معينة يراها محققة لأهدافه ورغباته ومؤكدة لتأمين حصوله على الاشباع المطلوب واستمرار أمنه واستقراره ٠

وفى ضوء كل ما سبق ، فانه حين تنشأ الحاجة الى احداث تغيير ادارى مهما كانت أسبابه وأهدافه فان الانسان يواجه بموقف جديد ، وهنا نجد أنفسنا أمام الاحتمالات الآتية ٠

الاحتمال الأول :

أن يدرك (٤) الانسان عملية التغيير على أنها فرصة لتحقيق مزيد من الاشباع لحاجاته ورغباته ووسيلة للوصول الى درجة أعلى من النجاح

---

3) March, J., and Simon H., Organizations, N.Y. Wiley and Sons, 1958.

(٤) للتوسع فى دراسة أثر الادراك على السلوك الانسانى وللتعرف على ظاهرة الادراك الاختيارى Selective Perception راجع : د. على السلمى ـ السلوك الانسانى فى الادارة ـ القاهرة : دار المعارف ١٩٧٣

والتقدم والسير تجاه أهدافه وأحلامه · وفى هذه الحالة فان الانسان سوف يتجه الى تأييد التغيير وبذل الجهد والطاقة من أجل انجـــاحه وترســـيخ أركانه ·

الاحتمال الثانى :

أن يدرك الانســان عملية التغيير على أنها تهديد لأمنه واســـتقراره ويتصور أن المقصود بالتغيير نزع مكاسبه او سد الطريق أمامه لمواصـــلة التقدم والنجاح · وهنا يحدث التعارض فى ذهن الانســـان بين أهـــدافه الشخصية وادراكه لأهداف التغيير ، ومن ثم يتجه الى معارضـــة التغيير ومقاومته · وســـوف تختلف درجات المعارضـة والمقاومة باختلاف ادراك الأفراد لدى التهديد او الخطورة المتوقعة للتغيير ·

من هذا التحليل نصل الى قناعة رئيسية تتبلور فى أن نجاح التغيير التنظيمى فى تحقيق أهدافه يتوقف بالدرجة الأولى عـلى نوع السلوك الـذى يقرر الأفراد اتخاذه حياله · ولا شك أن الموقف يكون أكثر تعقيدا لو تضاربت مواقف الأفراد والجماعات واختلفت اتجاهاتهم بالنسبة للتغيير اختلافا بينا · ففى تلك الأحوال نجد التنظيم الادارى قد تجزأ الى جماعات متصارعة كل تعمل على تكريس مصالحها وتحاول تأكيد وجهة نظرها · وقد يؤدى هـذا الموقف ليس فقط الى افشال محاولة التغيير فحسب ، بل والى الحاق الضرر بالتنظيم ذاته ·

ولا شك أن التساؤل الرئيسى يتجه نحو التعرف على أسباب تكوين هذه الاتجاهات والمدركات المتعارضة لدى الأفراد بالنسبة لقضية التغيير ، ان السبب الرئيسى يكمن فى طبيعة العلاقات الانسانية السائدة فى التنظيم وما تسمح به من فرص للأفراد فى المشاركة بالعمل التنظيمى · وعـلى ســـبيل التحديد فان الجوانب الآتية للعلاقات الانسانية تلعب دورا هاما فى تحديد سلوك الأفراد بالنسبة للتغيير :

(١) نظم الاتصالات بين القادة والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضـــهم وبعض ·

(ب) قدر ونوع المعلومات المتوفرة للأفراد عن الأهـــداف والسياسات التنظيمية ٠

(جـ) درجة المشاركة المسموح بها للأفراد فى مناقشـة مشكلات التنظيم والبحث عن حلول لها ٠

(د) انماط القيـادة الادارية السـائدة ومدى تنميتها لقدرات الأفراد واستثمارها لتلك الطاقات ٠

نخلص فى هذا الجزء من البحث الى نتيجة هامة فى أن تأييد أو مقاومة الأفراد للتغيير الادارى يتحدد بناء على نمط العلاقات الانسانية السائدة ، وبالتالى فانه يمكن للادارة أن تكتسب تأييد الأفراد لبرامج التغيير وتستقطب تعاونهم،أو تتجنب مقاومتهم من خلال تصميم مناخ مناسب للعلاقات الانسانية يتوافق ومتطلبات التغيير ٠

العلاقات الانسانية وعملية التغيير التنظيمى :

نقصد بالعلاقات الانسانية انواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التى تربط الأفراد المختلفين فى المشروع وأساليب التفاعل التى تتم بينهم ، وبذلك فان العلاقات الانسانية هى نتاج طبيعى لتواجد الأفراد معا فى تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة ٠

ومن وجهة نظر الادارة المسئولة عن التنظيم ، فان العلاقات الانسانية بالنسبة لها تعنى كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء متعاونين ومتفهمين لأهداف الادارة وسياستها ، فى نفس الوقت الذى يشعرون فيه بأن عملهم من أجل التنظيم وانجاح أهدافه هو أيضا السبيل لاشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية ٠

ومن ثم فان أهداف الادارة من وراء تنمية العلاقات الانسانية أن تحقق ما يلى :

١ ــ حفز الأفراد على العمل والانتاج وتأييد قرارات الادارة ومشروعاتها وتفهم سياساتها وأهدافها ٠

٢ ــ خلق جو من التعاون والمشاركة بين الادارة والعاملين من ناحيــة ، وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى ٠

٣ ــ مساعدة الأفراد على اشباع رغباتهم المادية والمعنوية ٠

وتعتمد العلاقات الانســـانية على منطق متميز يقوم على فهم علمى لحقيقة الانسان وطبيعة السلوك الانسانى ٠ فالانسان فى نظر العلاقات الانسانية هو عضو يشارك عن رغبة (أى بارادة مستقلة نسبيا) فى التنظيم الادارى ليحقق أهدافا شخصية من خلال اسهامه فى انجاز ما يصبو اليه التنظيم من نتائج ٠

وعلى هذا الأساس ، فان مفهوم العلاقات الانسانية يعطى أهمية بالغة لطبيعة المناخ الاجتماعى السائد فى التنظيم باعتباره من المحددات الأساسية للسلوك الانسانى ، ومن ثم لدى تعاون الفرد مع أو مقاومته للادارة ٠

ولعل من أهم ما كشفت عنه أفكار العلاقات الانسانية هى الظـــاهرة المسماة « التنظيم غير الرسمى » حيث اتضـــح أن الأفراد فى التنظيمـات الادارية الرسمية يكونون فيما بينهم تنظيمات أخرى غير معلنة تمثل بالنسبة لهم تجمعات طبيعية تساعدهم على اشباع تلك الرغبات التى لا يسمح لهم التنظيم الرسمى بفرص كافية للتعبير عنها أو محاولة الوصول اليها ٠

ويلعب هذا التنظيم غير الرسمى الدور الرئيسى فى احـداث وتقوية المقاومة للتغيير بين أعضائه حيث يعمد الى اثارة الشكوك لدى الأفـراد من نوايا الادارة ويبرز الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير ٠ ويستفيد التنظيم غير الرسمى فى هذا المجال ببعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة فى التنظيمات الرسمية وأهمها ظواهر تركز السلطة ، وعدم انفتاح منافذ الاتصال بين أجزاء التنظيم ، وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم الرسمى الى قواعده ، وضعف أساليب الاشراف والقيادة وتجمدها عن اســـتثارة الحماس والقناعة لدى الأفراد ٠

وقد أوضحت دراسات عديدة أن نجاح الادارة فى استقطاب التنظيم غير الرسمى واكتساب ثقة زعمائه (وهم القادة الفعليون للأفراد) قد أدى الى تسهيل عملية احداث تغييرات رئيسية وجذرية لم يكن من الممكن تحقيقها بالاعتماد على الأسلوب الرسمى ٠

الأسس النظرية للتطوير التنظيمى (٥) :

ان التطوير التنظيمى هو عملية مخططة ومنتظمة يتم بموجبها استخدام مبادىء وأسـاليب العلوم السـلوكية فى تنظيم قائم فعـلا من أجـل تحسينه ورفع كفاءته ٠ فالتركيز اذن على الفعالية التنظيمية ، وبمعنى أدق فالغاية هى احداث تغيير شامل فى التنظيم كله ٠ والمنطق الذى تستند عليه عملية التطوير التنظميى هو وضع نتائج البحوث والدراسـات التنظيمية موضع التطبيق أولا بأول ومتابعة آثارها على أداء التنظيم بصفة مستمرة باعتبارها عناصر متجددة فى التنظيم ٠

وبرغم حداثة تاريخ مدخل التطوير التنظيمى ، فقد استقر بين مفكرى التنظيم مفهوم واضح متفق عليه بشأن المعنى الحقيقى لذلك المدخل الجديد٠ ويعتبر التعريف التالى من أدق التعريفات الشاملة المتفق عليها :

« التطوير التنظيمى Organization Development (OD) هو نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسـه ذاتيا من خلال احداث تطوير شامل فى المناخ السائد به وباالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل ، وذلك بمعـاونة من عنصر خارجى يقوم بـدور أداة التغيير Change Agent الذى يروج للأفكـار الجـديدة بين أعضـاء التنظيم (٦) » ٠

---

(٥) نحن نستخدم تعبير « التطوير التنظيمى » للدلالة على عملية احداث تغيير مخطط فى التنظيم ٠

6) French, W.L., and Bell, C.H., Jr., Organization Development (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1973), p. 15.

هذا التعريف يوضح لنا ان محل التركيز فى عمليات التطوير التنظيمى هو زيادة فعالية التنظيم فى مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالفرص والتحديات التى تواجهنا فى علاقاته بالمناخ المحيط ٠ كذلك فان هدفا واضحا للتطوير التنظيمى هو توفير الأسس اللازمة لجعل عملية التجـدد والتطور فى التنظيم عملية ذاتية ومستمرة ٠

ولا شك أن قضية تجديد التنظيم لذاته تعنى احياء عناصره واستثارة الطاقات المتاحة به وحفزها على الانطلاق وحماية التنظيم من التجمد والتقادم المادى أو المعنوى ٠

كذلك يلاحظ أن جهود التطوير التنظيمى تتجه الى العناصر المـادية والانسانية فى التنظيم ، مع الاهتمام البالغ بالجوانب السلوكية لأعضـائه بما فى ذلك الأنشطة والتفاعلات والمشاعر والمعتقدات والاتجاهات والقيم التى تسيطر على سلوك هؤلاء الأعضاء ٠ وجدير بالتوضيح اذن ان جهود التطوير التنظيمى لا تقتصر على عناصر التنظيم الرسمى كما كانت محاولات اعادة التنظيم المستندة الى النظريات الكلاسيكية ، ولكنها تمتد وبالدرجـة الأولى الى عناصر التنظيم غير الرسمى ، وهى بذلك تمثل انحرافا واضحا عن اســلوب التفكير التقليدى الذى كان يتجاهل ذلك التنظيم غير الرسمى أو يتجنب التعامل معه ٠

من ناحية أخرى،فان مركز الثقل الأساسى فى عمليات التطوير التنظيمى ليس الفرد الواحد كما هو الحال فى جهود الاصـلاح واعادة التنظيـم التقليدية ، بل هو الفريق المتكامل الذى يشمل الرئيس والمرؤوسـين ٠ ان عمليات التطوير التنظيمى تتسم بالحركية ومعايشة التنظيم فى حـركته المستمرة ، وهى بذلك تختلف جذريا عن محاولات التنمية الادارية التى تتم فى عزلة عن التنظيم ٠

من العرض السابق يمكن استخلاص عدد من الخصـــائص المميزة لعمليات التطوير التنظيمى هى (٧) :

١ ـ تركز عمليات التطوير التنظيمى أهتمامها على تنمية المناخ الداخلى للتنظيم الذى يتكون من مجموع العناصر الانسانية به وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات · وليس معنى هذا ان عملية التطوير التنظيمى تهمل المناخ الخارجى للتنظيم ، ولكن المقصود بأن جهود التطوير تبدأ بالنظر الى المناخ الداخلى وتظل تراقب المناخ الخارجى لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغييرات فى الاعتبار · ويهدف التطوير التنظيمى فى معالجته للمناخ الداخلى الى احداث تقارب وتوافق على المدى البعيد بين اهداف التنظيم والأهداف الشخصية لأعضائه ·

٢ ـ تستخدم عمليات التطوير التنظيمى مفهوم النظم Systems كأساس لمحاولات احداث التغيير · معنى ذلك ان التنظيم يؤخذ باعتباره شبكة من النظم الفرعية المتداخلة · وبالتالى فان الفرد او الجماعة او اى وحدة تنظيمية اخرى لا ينظر اليه على انه وحدة منعزلة او مستقلة عن الوحدات الأخرى · كذلك فان التنظيم يؤخذ على انه نظام فرعى ضمن نظام اكبر هو المناخ الخارجى او البيئة المحيطة ·

٣ ـ تعتمد عمليات التطوير التنظيمى على قبول وتعاون كل فرد من اعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة فى العملية · وبالتالى فان التطوير التنظيمى لا يفرض من الادارة العليا على المستويات الأدنى ، بل هو ينبع مـن المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم ·

٤ ـ تستهدف عمليات التطوير التنظيمى زيادة فعاليات الأشـخاص ذوى التاثير فى التنظيم ورفع قدراتهم على رسم الاستراتيجيات واتخـاذ

---

7) Culbert, S.A., and Reisel, J., «Organization Development: An Applied Philosophy For Managers of Public Enterprise» Public Administration Review, March — April, 1971, pp. 159-169.

القرارات ، ومن ثم مضاعفة تاثيرهم القيادى • ومن خلال هذه الفئة النشطة من الأعضاء يتمكن التنظيم من الاحتفاظ بحالة من التجدد والاستعداد لمقابلة المشـــكلات والتعامل مع التحديات التى تعترض سبيله •

٥ ـ تتجه عمليات التطوير التنظيمى فى الأساس الى المستقبل وذلك من خلال اعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة كيفيــة علاج المشكلات المحتملة فى المستقبل ، وادخال عنصر تقدير المستقبل وما قد يحمله من تغييرات ضــمن هيكل عمليات التخطيط واعـــداد البرامج فى التنظيم •

الجذور التاريخية لمدخل التطوير التنظيمى :

نشات فكرة التطور التنظيمى كمحصلة لعدد من العوامل والمتغيرات التى سادت نظريات التنظيم والادارة فى السنوات القليلة الماضية ، ولقد كان لنمو وتطور مفاهيم وأساليب العـلوم الســلوكية اثر مباشر وهام فى دفع وتوجيه اهتمام المفكرين الى الجوانب والأبعاد السلوكية للتنظيم واكتشافهم لحيوية تعديل السلوك الانسانى والسيطرة عليه من اجل احـداث تغييرات تنظيمية تستهدف رفع الكفاءة والفاعلية •

ومن هذا المنطلق بدأت جهود التنمية الادارية تتجه الى شكل متميز من التدريب الادارى هو التدريب المعملى Laboratory Training او كما اطلق عليه تدريب الحساسية Sensitivity Training (٨)

وترتكز الفكرة الأساسية فى هذا النمط المستحدث مـن التدريب على تشكيل جماعات صغيرة من المتدربين دون تحديد هيكل او نظام محرر للجماعة ، ويترك المشترك لكى يتعلم بنفسه من مواقف التفاعل ويكتسب انماطا سلوكية جديدة من مشاركته ديناميكية تلك الجماعة •

---

8) Bradford, L.P., Gibb, J.R., and Benne, K. D. T. Group Theory and Laboratory Method (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964).

ومن جانب آخر ، فقد كان لنمو أسلوب «بحوث الفعل Action Research» تأثيره على الاسراع بتكامل مفهوم التطور التنظيمى · و « بحوث الفعل » هى طريقة فى البحوث التنظيمية تعتمد على استقصاء الاتجاهات بين الأفراد واستخدام المعلومات المجمعة فى حلقات بحث من هؤلاء الأفراد بغرض احداث تغييرات على الأوضاع التنظيمية ومتابعة آثار هذه التغييرات ورصدها ، أى أن « بحوث الفعل تعتمد على دراسة المشكلة وحلها فى تتابع مستمر » (٩) ·

عناصر عملية التطوير التنظيمى :

تنقسم عملية التطوير التنظيمى الى عناصر ثلاثة هى :

ا ـ عملية وصف وتشخيص التنظيم Diagnosis Process

وتهدف الى جمع كل المعلومات عن التنظيم وفروعه وأجزائه المختلفة ، وما يجرى به من أنشطة ، وما يعانيه من مشكلات · وتهتم عملية الوصف والتشخيص بالتعرف على الامكانات والطاقات المتاحة للتنظيم وخاصة البشرية منها · ويتم تجميع المعلومات من خلال الجهود المشتركة لأعضاء التنظيم ومعاونة الاستشاريين الخارجيين الذين يقومون بدور وكلاء التغيير ·

ب ـ عملية التدخل او احداث التغيير Intervention Process

وهى عملية احداث تغييرات فى التنظيم واسناد مهام تنفيذها الى أعضائه بحيث تؤدى هذه الأعمال الجديدة الى تحسين كفاءته · وعملية التدخل اذن هى اعتراض لمسار النظام القائم وتحويل النشاط به الى مسارات جديدة تتفق وأهداف التطوير · وتتركز عملية التدخل عادة على مشكلات فعلية يعانى منها التنظيم ، كما أن المشاركين فى حل المشكلات يكونون عادة هم المتصلون بها فى العمل فعلا ·

---

(9) Kolb, H.D., «Introduction» to An Action Research Program for Organization Improvement (Ann Arber : Foundation for Research on Human Behavior, 1960).

ج ـ عملية ادارة التطوير التنظيمى :

وتهدف الى توفير أفضل السبل لاستمرار جهود التطوير وتقدمها فى المجالات المخططة لها ٠

التحليل التنظيمى كاداة لاحداث التطوير :

يقصد بالتحليل التنظيمى دراسة الأوضاع والأنماط السائدة فى مشروع ما (أو بعض أجزاء المشروع) وذلك تحقيقا للأغراض الأساسية الآتية :

* توصيف الأعمال والاجراءات والتقسيمات التنظيمية وبيان ما يترتب عليها من انجازات وما تستنفده من موارد وامكانيات ٠

* تشخيص وتحديد مواطن القوة أو الضعف فى التنظيم (أو فى بعض عناصره الأساسية) والتى يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء او انخفاض كفاءته ٠

* تصميم التعديلات والتغييرات الواجب ادخالها على التنظيم القائم تمكينا للمزيد من الكفاءة والاقتصاد فى الأداء ٠

وعلى سبيل التحديد ، فان التحليل التنظيمى يستهدف تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل ، وقيـاس مدى فاعليته مـن خـلال تقييم النتائج والانجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة ٠

التحليل التنظيمى عملية مستمرة :

والتحليل التنظيمى بهـذا المعنى عملية مستمرة ومتجددة تقوم عـلى الدراسة والتحليل اولا باول لكل مظاهر ومؤشرات العمل بالتنظيم والكشف عن المشكلات وتتبع اسبابها وصولا الى اقتراح الحلول المناسبة لها ٠ ونميل الى تأكيد صفة الاستمرار لعملية التحليل التنظيمى بمعنى انها لا تتم مرة واحدة وينتهى الأمر ، بل انها نوع من النشاط الدائم والمتجدد فى أى مشروع ٠ وهناك أسباب تحتم هذا الاستمرار أهمها :

* التغير فى أهداف وسياسات المشروع ٠

* التغير فى واجبات واختصاصات اقسام المشروع ٠

* التغير فى افراد الادارة والعاملين على كل المستويات ٠

* التغير فى الامكانيات والموارد المتاحة ٠

* التغير فى الأساليب والطرق والوسائل المعروفة للأداء ٠

* التغير فى الظروف المحيطة بالمشروع (سواء ظروف محلية أو خارجية)

كل هذه التغيرات لها معنى واحد أساسى ، هو أن التنظيم القائم قد لايكون متناسبا مع ما طرا من تغيير فى ظروف أو امكانيات العمل ، ومن ثم فان استمرار التنظيم على حاله يؤدى الى أى من النتائج الأساسية الآتية — وكلها نتائج غير مرغوبة :

* ارتفاع تكلفة الأداء ٠

* انخفاض كفاءة الأداء ٠

* ضياع فرص لتحسين الكفاءة ٠

* عدم الافادة من الامكانيات المتاحة لتخفيض أعباء ومشقة العمل ٠

* ضياع فرص لخفض تكلفة الأداء ٠

من المسئول عن التحليل التنظيمى ؟ ٠٠ :

يمكن تقسيم المسئولية عن التحليل التنظيمى الى مستويين :

أ — كل رئيس لوحدة تنظيمية — مهما كان مستواه — مسئول مسئولية أساسية عن عملية التحليل التنظيمى وهو صاحب المسئولية الكبرى فى اتمام اجراءات التحليل ٠

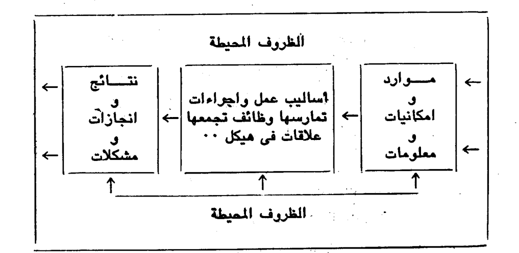
ب ـ تعتبر ادارة التنظيم وطرق العمل ـ أو أى تسمية مماثلة (O and M) هى المسئولة رسميا عن عملية التحليل التنظيمى على مستوى المشروع بصفة شاملة وكذلك هى مسئولة عن دعم جهود الرؤساء المختلفين فى ممارسة التحليل التنظيمى فى وحداتهم التنظيمية وتنسيق هذه الجهود وتجميع نتائجها ٠

عناصر التحليل التنظيمى :

يمكن أن تركز العناصر التى تتجه عملية التحليل التنظيمى الى بحثها فى الآتى :

* تحليل الهيكل التنظيمى ٠
* تحليل الأعمال ٠
* تحليل العلاقات التنظيمية ٠
* تحليل الأساليب والاجراءات
* تحليل الموارد والامكانيات ٠
* تحليل النتائج والانجازات ٠
* تحليل المشكلات وتعمق أسبابها التنظيمية ٠
* تحليل الأوضاع والظروف المحيطة ٠
* تحليل الأفراد وأنماط سلوكهم ٠

يقصد بذلك أن تكون عملية التحليل التنظيمى بمثابة نظـرة فاحصـة شاملة لكل مظاهر وأجزاء ما يسمى بالتنظيم ، ولكى تكون فكرتنا عن عناصر التنظيم واضحة تماما يمكن أن نستعين بالشكل الآتى :



شكل رقم (٩)

ان عناصر التنظيم تجمعها مجموعات ثلاث رئيسية :

* الموارد والامكانيات والمعلومات وتسمى مدخلات (inputs)

* الوظائف والعلاقات والأساليب والاجراءات ويجمعها جميعا « الهيكل التنظيمى » أو « البنـــاء التنظيمى » ويطلق عليهـا تعبير الأنشـطة (activities)

* النتائج والانجازات وما قد يصاحبها من مشكلات ويطلق عليها تعبير المخرجات (outputs)

وتنطوى تلك المجموعات الثلاث فى اطار عام من الظـروف المحيطـة بالمشروع بأبعادها السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية.

وسوف نناقش فيما يلى كل عناصر التحليـل التنظيمى المختلفـة مع توضيح مكوناتها الفرعية :

أولا – دراسة الهيكل التنظيمى :

ويتم ذلك بتحليل الخريطة التنظيمية للمشروع وتحـديد التقسيمـات الداخليـة له وبيان مـدى تجانسها مـع أهداف التنظيم وطبيعة العمليـات به ، ومن البيانات الهامة فى هذا الصدد ما يلى :

- مدى اتفاق الهيكل التنظيمى مع احتياجات المشروع ٠
- تناسق الوظائف وتناسبها فى الهيكل التنظيمى
- درجة تفويض السلطة ٠
- مناسبة عدد المستويات الادارية لأغراض التنظيم ٠
- مدى وضوح السلطات والمسئوليات ٠
- درجة وضوح خطوط السلطة وتتابع المراكز الرئيسية ٠
- درجة سهولة الاتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم ٠
- درجة تركيز القيادات على الأعمال الاشرافية ٠
- درجة الازدواج فى الأعمال والوظائف ٠

وهدف الحصول على هـذه البيانات هو تحديد درجـة اسهام الهيكل التنظيمى للمشروع فى زيادة الكفاءة والانتاجية أو تعويقه لهما ٠ ففى بعض الأحيان يكون الهيكل التنظيمى متناسبا مـع حجم العمـل والأهمية النسبية لكل وظيفة وبالتالى يصبح عاملا فى رفع الكفاءة الادارية حيث يعلم كل شخص حدود وظيفته ، وحيث تنتظم العلاقات بين الوظائف والادارات المختلفة ويسير العمل الادارى فى انسياب هادىء دون عرقلة أو تعويق ٠ وفى بعض الحالات الأخرى يصبح الهيكل التنظيمى حجر عثرة فى سبيل التطوير والتحسين ورفع الكفاءة بما يتصف به من جمود واختلاط وتناقض فى العلاقات وتكرار أو ازدواج فى الاختصاصات وعدم تحديد وغموض للمسئوليات ٠

ثانيا ـ دراسة الأنشطة الأساسية :

ويقصد بذلك دراسة الأعمال أو الجهود الأساسية التى تتم ممارستها فى التنظيم للتأكد من ضرورتها للعمل الادارى ومطابقتها للأهداف والامكانيات ٠ان كفاءة التنظيم تعتـمد الى درجة بعـيدة على دقة ووضوح تحديد الأنشطـة واجراءتها ٠ وينطوى تحت دراسة الأنشطة الأساسية ما يلى :

- تحليل الوظائف الادارية الرئيسية (تخطيط ، تنظيم ، متابعة ، تقييم أداء) ٠

— تحليل السياسات الادارية واللوائح ومجموعات القواعد التى تحكم العمل فى التنظيم ومنها :

- السياسات الانتاجية ·
- السياسات التسويقية ·
- سياسات العمالة والأفراد ·
- السياسات المالية ·

— تحليل النظم والاجراءات Systems and Procedures ونقصد بها خطط تتابع العمليات وخطوط سير العمل والدورات المستندية المختلفة التى تحقق الربط والتناسق بين أجزاء المشروع ·

ثالثا — دراسة الأفراد :

يقصدبذلك تجميع بيانات كافية عن الأفراد الذين يعملون بالمشروع من حيث :

— الاعداد وتناسبها مع متطلبات العمل ·
— النوعيات والمهارات وتناسبها مع احتياجات الوظائف بالمشروع ·
— الروح المعنوية للعاملين ودرجة رضاهم عن أعمالهم ·
— الاتجاهات والدوافع وأنماط السلوك ·

رابعا — دراسة الأمكانيات والموارد المادية :

ويقصد بذلك تحديد ما يستخدمه المشروع من امكانيات وموارد مادية (مبان ، معدات ، تجهيزات ··) لتبين مدى تناسبها مع عنـــاصر التنظيم الثلاثة السابق دراستها (الهيكل ، الأنشطة ، الأفراد) ·

الفروض الأساسية لعملية التطوير التنظيمى :

تستند فكرة التطوير التنظيمى على عدد من الفروض استمدتها مـن نظريات التنظيم المعدلة والحديثة · ان افكار ارجيرس ، ماكجروجر ، وليكرت

مثلا تبدو واضحة فى الكتابات عن التطوير التنظيمى كما انهم اسهموا بدرجة كبيرة فى الدراسات والتجارب الميدانية لوضع الفكرة فى التطبيق العملى ٠

واهم الفروض التى تستند اليها الفكرة هى :

١ ـ الأفـراد مدفوعون برغبة فى النمو والتقدم الشخصى ، وأنهم يعكسون هذه الرغبة فى تصرفاتهم اذا توفر مناخ تنظيمى ايجابى ومساعد على الحركة والنمو ٠

٢ ـ الأفـراد قادرون عادة الاسـهام والمشـاركة فى تحقيق أهـداف التنظيم وذلك بدرجـات أعلى كثيرا ممـا تسمـح به التنظيمـات المعتادة (١٠) ٠

٣ ـ أن جماعة العمل وخاصة الزملاء والرؤساء لها تأثير كبير فى تشكيل سلوك الأفراد ٠ ومن ثم يمكن تحقيق تقدم واضح فى مجال تطـوير السلوك الفردى من خلال استخدام الجماعـة كوسيلة لنقل الأفكار الجديدة ٠

٤ ـ ان الفرد يريد عادة ، بل ويسعى الى أن يقبل كعضو متفاعل ومتعاون مع جماعة واحدة على الأقل ان لم يكن مع جماعات متعددة ٠

٥ ـ ان نجاح الجماعة وفاعليتها لا تعتمد فقط على جهود قائدها الرسمى اذ هو لا يستطيع عمل كل شىء تحتاجه الجماعة ، ومن ثم فان تعاون الأعضاء ومشاركتهم فى تحقيق أهداف الجماعة تصبح ضرورية بل وحيوية فى اطار من القيادة الفعالة والسلوك التنظيمى الايجابى ٠

٦ ـ وثمة فرض آخر هو أن المشاعر المكبوتة التى لا يستطيع أعضاء التنظيم التعبير عنها سوف يكون لها آثار سالبة على قدرات التنظيم فى حل

---

(١٠) يلاحظ ان هذين الفرضين يتناسبان تماما مع أفكار ماكجروجر فى نظـرية X

المشكلات ، كما تنعكس هذه الآثار السالبة على الأفراد ذاتهم فتقلل من ادراكهم لفرص النمو والتقدم وتعمل على زيادة عدم الرضاء بينهم ٠

٧ ـ ان العمل الجماعى المتدخل هو السبيل الأمثل لتحقيق الفعالية التنظيمية ٠ كذلك فان السياسات والاجراءات العامة فى التنظيم تؤثر على عمل الجماعات الصغيرة فيه وبالعكس ٠

٨ ـ وأخيرا ، فان التطوير التنظيمى يفترض أن الأفراد يؤمنون بقيمة العمل الجماعى التعاونى ، وأن كلا منهم يهتم ليس فقط برغباته وأهدافه الشخصية بل أيضا برغبات وأهداف الآخرين فى التنظيم ٠

***

الفصل العاشر

بعض القضايا التطبيقية فى التنظيم

تمهيـــد :

ان الدراسة العلمية للتنظيم ومحاولة ايجاد نظرية متكاملة له تهدف الى غايات عملية وتطبيقية فى نهاية الأمر · فليس الغرض من البحث فى نظريات التنظيم المختلفة مجرد الحوار الاكاديمى الذى يرضى غرور العلماء ، ولكنه فى الأساس توفير المفاهيم والمبادىء التى يستطيع رجل الادارة الممـــارس أن يستخدمها فى تطوير وتحسين الأوضاع التنظيمية والادارية فى المشروع الذى يتحمل مسئولية ادارته ·

ولقد وضحت فى السنوات الأخيرة ، بعض المشكلات التطبيقية فى المجال التنظيمى فى دول العالم المختلفة ، وان كانت حدة هذه القضايا أشد وأقوى فى الدول الآخذة بسبيل النمو الاقتصادى ومنها الدول العربية ·

وأولى هذه القضايا هى قضية الاصلاح الادارى ، فقد احتلت جـانبا كبيرا من الاهتمام نظـرا لما تعانيه الدول النامية عموما والدول العربيـــة خصوصا من تعقد وتخلف فى أجهزتها الادارية وتنظيماتها الحكومية · ومن ثم فقد جرت محاولات عديدة لتحقيق الاصلاح الادارى يتعرض لهـا المبحث الأول من هذا الفصل بالتحليل ·

وثمة قضية أخرى هى أثر مستحدثات التكنولوجيا الحديثة على التنظيم الادارى · وقد كان للحـاسب الآلى الدور البـارز فى توضيح هـذه القضية ولفت الأنظار الى خطورتها ، وسيعرض المبحث الثانى لأبعادها المختلفة ·

ويتعرض المبحث الثالث لقضية الدراسات المقارنة فى التنظيم وصولا الى اكتشاف أوجه الشبه أو الاختلاف بين أنماطه المختلفة ٠

ثم نعرض فى المبحث الرابع لموضوع النظم الادارية ، ثم يتناول المبحث الخامس دراسة مقارنة لبعض نماذج الادارة العامة فى الدول العربية ، وأخيرا نعرض فى المبحث السادس لموضوع الجهاز الحكومى فى اسرائيل ٠

المبحث الأول

الاصلاح الادارى

من التعبيرات المألوفة التى شاع استخدامها فى بلادنا تعبير الاصلاح الادارى،ويتناول الكتاب هذا التعبير من زوايا مختلفة وأبعاد متباينة ويصلون فيه الى آراء متناقضة تبدأ من الرأى المتفائل الذى يعتقد بامكانية احداث الاصلاح الادارى بجهد يسير وفى زمن وجيز ، وتنتهى بالرأى المتشائم الذى لا يرى أملا فى اصلاح أو تطوير ٠ كذلك تتباين وجهات النظر حول المداخل الممكنة لاحداث الاصلاح المنشود ٠ فهناك من يرى فى التطور والتغيير المرحلى التدريجى أسلوبا مناسبا للاصلاح الادارى ٠ بينما يعتقد البعض أن الأسلوب الوحيد الذى يجب استخدامه هو أسلوب الثورة الادارية الشاملة التى تقضى على الأجهزة والتنظيمات الادارية القائمة وتقيم على أنقاضها تنظيمات ادارية حديثة خالية من الأمراض والشوائب ٠ ومن ناحية أخرى فان الدارسين لموضوعات الادارة ومشكلاتها يختلفون فى تحديد الأسباب التى تبعث على الدعوة الى الاصلاح الادارى ٠ فهناك من يؤمن بأن هذه المشكلات ادارية وتنظيمية فى جذورها ومن ثم فسبيل الاصلاح هو استخدام مفاهيم ومبادىء أكثر تطورا وتقدما فى توجيه العمل الادارى وتغيير النظم واللوائح المحددة للعمل الادارى والتنظيمى بحيث تعكس التقدم والتطور فى مفاهيم الادارة العلمية الحديثة ٠ وعلى العكس من هذا نجد آراء تنادى بأن المشكلة الادارية انما هى مشكلة أخلاقية فى الأساس وبالتالى فليس هناك جدوى من عمليات الاصلاح الادارى ان لم تسبقها ثورة أخلاقية شاملة تغير من العادات

والأنماط السلوكية للأفراد والجماعات ، الأمر الذى يخلق مناخا اجتماعيا وانسانيا متميزا يجعل ممارسة العمل الادارى وفقا للمبادىء والقواعدالعلمية السليمة أمرا ممكنا ومجديا فى ذات الوقت ٠ وأخيرا فهناك خلاف لايزال يثير كثيرا من النقاش حول مدى شمول عمليات الاصلاح الادارى وهل من الواجب أن تشـــمل وحـدات الانتاج والخدمات والوحـدات التنظيمية المختلفة من المستويات المتباينة جميعـا وفى ذات الوقت ، أم أنه يحسن البدء ببعض تلك الوحدات واتخاذها نقاط ارتكاز وانطلاق لعملية اصلاح مرحلى ٠

هذا الاختلاف والتباين فى وجهات النظر يتركز حول النقاط الآتية :

* الخلاف حول مظاهر التخلف الادارى ٠
* الخلاف حول أسباب وجذور المشكلة الادارية ٠
* الخلاف حول استراتيجية الاصلاح الادارى ومفهومه الدقيق ٠

ولقد أدى هذا الخلاف فى الرأى الى عدم الاستفادة الحقيقية من كثير من جهود الاصلاح الادارى التى استعانت بالخبرات الوطنيـة والأجنبية ٠ كذلك يؤدى استمرار هذا الخلاف والتباين فى الآراء الى تعويق ما قد يبذل من جهود فى المستقبل لنفس الغرض ٠ وحيث تحتل المشكلة الادارية الآن جانبا كبيرا من اهتمام الدول العربية عموما ومصر عـلى سبيل التحديد ، وحيث تبدو الرغبة شديدة فى التوصل الى مدخل صحيح وسليم لعلاج تلك المشكلة واتاحة الفرصة للانطلاق فى الانتاج على أسس ادارية وتنظيمية سليمة ، نرى أن نقطة البدء ينبغى أن تكون محاولة جادة وأمينة وموضوعية فى سبيل تكوين اطار فكرى صحيح عن المشكلة الادارية وجذورها ومن ثم الاستناد الى هـذا الاطار الفكرى المتناسق فى اختيار أفضل الحلول للمشكلة الادارية فى مصر التى تتفق مع الامكانيات المتاحة (أو التى يمكن توفيرها) وتتناسب مع ظروف البيئة وطبيعة الأهداف القومية والتحديات التى يواجهها هذا الوطن ، والتى قد تصلح نموذجا تسترشد به الدول العربية الأخرى فى ســبيل تطوير النظم الادارية بها ٠

وفى سبيل تقديم هذا الاطار الفكرى المتكامل عن المشـــكلة الادارية فى مصر نقدم هذه الدراسة التى تركز على عدد من الفروض الأساسية هى :

١ ـ ان التخلف الادارى ظاهرة نسبية تختلف مظاهرها من مجتمع لآخر . كما تتباين مظاهرها فى المجتمع الواحد من فترة لأخرى أو من قطاع الى قطاع آخر .

٢ ـ ان التخلف الادارى ظاهرة اشعاعية بمعنى أن تخلف وحدة معينة من الناحية الادارية لا يقتصر أثره عليها فحسب ، بل يمتد أثر هذا التخلف الادارى ليؤثر على وحدات ادارية أخرى بدرجات متفاوتة .

٣ ـ ان التخلف الادارى ظاهرة متعددة الأبعـاد Multi Dimensional بمعنى تعدد العوامل والمتغيرات المسببة لها ومن ثم قد تتفاوت الأهمية النسبية لكل من العوامل والمتغيرات بدرجات ملموسة .

٤ ـ اســـتنادا الى الفروض الثلاثة السابقة فان الاصـــلاح الادارى يعتبر أيضـا ظاهرة نسـبية Relative من حيث المكان والزمان . أى أن محاولات الاصلاح الادارى التى تطبق فى مكان معين وزمن محدد ليس من الضرورى أن تستمر فاعليتها لتشمل أمكنة أخرى وأزمنة أخـرى . بمعنى أن تطبيق خطة للاصلاح الادارى لا يمثل حلا دائما للمشـــكلة الادارية ، حيث تتجدد وتتغير مظاهر المشكلة ومن ثم تصبح الحـاجة الى تغيير وتجديد مدخل الاصلاح أمرا واقعيا ومحتما .

٥ ـ ليس من الضرورى أن يشمل الاصلاح الادارى كافة الوحدات والأجهزة الادارية من كل المستويات التنظيمية فى ذات الوقت ، بل انه اعتمـادا على الصفة الاشعاعية للتخلف (وبالتالى الاصـــلاح الادارى) فانه يكفى لاحداث الاصلاح الشـــامل اختيـار بعض الوحـدات الادارية الحاكمة أو المؤثرة واحـــداث التطوير فيها حتى ينعكس أثر هـــذا التطوير على باقى الوحدات والأجهزة الادارية المتعاملة معها .

٦ ـ حيث تتعدد العوامل المسـببة للتخلف الادارى وتختلف فى اهميتهـــا النسبية فليس من الضرورى أن يشمل الاصلاح كل تلك العوامل فى ذات

الوقت . بل يجب التركيز ابتداء على اكثرها أهمية وأعظمها تأثيرا فى احداث التخلف الادارى .

مظاهر التخلف الادارى :

تختلف مظاهر التخلف الادارى من وحدة لأخرى ، وتتباين بمرور الزمن . كذلك تتغير مظاهر التخلف الادارى بين اقسام أو اجزاء الوحدة الادارية الواحدة . وسنحاول فى هذا الجزء عرض اهم مظاهر التخلف الادارى التى يحتمل ظهورها فى وحدات الانتاج والخدمات وأجهزة الدولة المختلفة فى مصر وغيرها من الدول العربية او النامية والتى تمثل مصدرا اساسيا من مصادر الشكوى وعدم الرضاء عن اداء الجهاز البيروقراطى العام .

*** تخلف الانتاج :**

يعتبر تخلف الانتاج (سلع او خدمات) من حيث النوع والكم من أهم مظاهر التخلف الادارى . فأنواع السلع او الخدمات التى تقوم الوحدات الادارية بتقديمها للجماهير المستهلكة سواء محليا او خارجيا قد تقل فى كثير من الأحيان عن الأنواع المتقدمة التى تم التوصل اليها فى أجزاء اخرى من العالم . ويثار فى هذا الشأن اعتراض يركز على نقص الموارد والامكانيات المادية كسبب مباشر لهذا القصور فى الانتاج ، ولكن هذا النقص يمثل فى رأينا أحد القيود Constraints التى تعمل الادارة فى ظلها والتى يجب عليها ان تاخذها فى الاعتبار وتجد لنفسها منها مخرجا . وكذلك فان هذا النقص فى الموارد والامكانيات المادية يعتبر ظاهرة عامة فى كل دول العالم النامية ومع ذلك تتفاوت قدراتها على مواجهة هذا النقص تبعا لدرجة التقدم الادارى بها .

*** انخفاض جودة الانتاج :**

وبالنسبة للأنواع المتخلفة فى الانتاج السلعى أو الخدمى ، فان مستوى الجودة الفعلى يقل كثيرا عما يجب ان يكون عليه والأمثلة على ذلك كثيرة ومتعددة فى مجال الانتاج الصناعى أو الخدمات العامة كالنقل والمواصلات ، التلفونات ، الانارة وغيرها التى تتصف أساسا بالتخلف فى

النوعية بالاضافة الى انخفاض مستوى الجودة في الأداء (مثال ذلك استخدام وسيلة اتصال تليفونى متطورة فى الاتصالات المحلية ورغم هـذا فان جودة أداء هذه الخدمة المتخلفة مازالت منخفضة) • ويبرز انخفاض جودة الانتاج كمظهر من مظاهر التخلف الادارى بشكل واضـح فى الحالات التى تتصل بتقديم هذا الانتاج السلعى لجماهير أجنبية (كما فى حالة تصدير الانتـــاج السلعى الى الأسواق الأجنبية او تقديم خدمات الفنادق والمواصلات والسياحة عموما للسائحين الأجانب فى مصر) •

*** ارتفاع تكلفة الانتاج :**

ومن الأمور الملاحظة الارتفاع النسبى فى تكلفة الانتاج الســـلعى أو الخدمى فى وحدات الانتاج أو الخدمات كمظهر من مظاهر التخلف الادارى الذى يترتب عليه تضييق نطاق السوق المستخدمة للسلعة أو الخدمة بالاضافة الى رفع أسعارها بالنسبة للمستخدم لها • والدليل على ذلك ما تعانيه شركات الانتاج الصناعى حين يطلب اليها استخدام بعض مستلزمات الانتاج التى يتم انتاجها محليا لتحل محل مثيلاتها المستوردة من الخارج ، اذ فى اغلب الأحيان يترتب على هذا الاحلال ارتفاع فى تكلفة الانتاج بنسب قد تصـــل الى ٥٠٪ واكثر نظرا لارتفاع تكلفة انتاج تلك المستلزمات محليا • ان الصورة العـامة بالنسبة لكثير من اشكال الانتاج السلعى أو الخدمى أنها تتم بمستوى عال من التكلفة الحقيقية الأمر الذى يضعف من قدرتها التنافسية فى الأسواق الأجنبية ويجعل الفارق بسيطا بين اسعارها وأسعار السلع الأجنبية الأعلى جـــودة والأفضل فى الأداء مما يشجع المستهلك المحلى على الاقبال على السلع الأجنبية وبذلك يجعل تهريب تلك السلع تجارة رابحة بالرغم من الحماية الجمركية أو القانونية •

*** الاسراف فى استخدام الموارد :**

ويتمثل الاسراف فى استخدام الموارد المادية أو البشرية بشكل عام فى ناحيتين :

— استخدام قدر من الموارد اكثر مما تتطلبه طبيعة الانتاج أو الأداء •

— استخدام نوعيات من الموارد أكفأ وأعلى قدرا مما تحتاجه ظروف الانتاج أو الأداء ٠

وتتركز عيوب الاسراف فى اســـتخدام الموارد فى أنها تحد من قدرة الادارة عــلى تحقيق أقصى عائد ممكن من الموارد المتــاحة ومن ثم تنخفض الانتاجية الحقيقية من ناحية وترتفع التكلفة الفعلية للانتاج أو الأداء ٠وتنعكس مظاهر الاسراف أساسا فى :

— الموارد البشرية ٠
— الآلات والمعدات وغيرها من أشكال رأس المال ٠
— المواد وقطع الغيار ٠

كذلك يتمثل الاسراف فى استخدام أساليب للعمل والأداء أكثر تقدما وتطور (وبالتالى أعلى نفقة) مما يحتاجه الانتاج الفعلى ، أو اســتخدام معدات وآلات لأداء أعمــال يمكن تنفيذها يدويا بنفقــة أقل ٠ وأخيرا فان من مظاهر الاسراف الواضحة فى الادارة فى الدول النامية الالتجاء الى أوجه نشاط تتكلف نفقات وجهود دون ما احتياج حقيقى أو بالرغم من عدم توفير الظروف الملائمة للافادة من آثار تلك الأنشطة كما هو الحال بالنسبة لأنشطة الاعلان وبحوث التسويق أو التدريب ٠

*** تخلف وظائف الادارة :**

من أهم الأمور الملاحظة على الادارة العربيــــة التخلف الواضــح فى مفهومها عن وظائفها الأساسية من ناحية ، والقصور الشــديد فى أساليب ممارسة تلك الوظائف من ناحية أخرى ٠ وينطبق هذا القول بشكل عام عــلى الادارة فى وحدات الانتاج والخدمات بقطاع الأعمال ، كما ينطبق على الادارة العامة بأجهزة الدولة والمحليات عموما ٠ وتفصيل ذلك أنه :

بالنسبة للتخطيط :

اهتمت الادارة العربية بالتخطيط شكلا وأهملته أو تجاهلته موضوعا ، فقد يتم انشـــاء ادارات للتخطيط فى كل الشركات والمؤسســات والوزارات

والميزانيات ، ولكن التخطيط لا يخرج غالبا عن مفهوم الموازنة التى تعد لفترة قادمة وتحدد أوجه الانفاق للاعتمادات المالية المقررة ٠

بالنسبة للتنظيم الادارى :

تتركز أهم مظاهر تخلف وظيفة التنظيم فى الادارة العربية فيما يلى :

* الاهتمام بالشكل التنظيمى بغض النظر عن مدى ملاءمته لظـــروف واحتياجات الوحدة وطباع ونوعيات العاملين بها ٠
* التركيز على المبادىء التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون نظر الى مناسبة تلك المبادىء لظـروف التنفيـذ ومتطلباته ٠
* الجمود التنظيمى الناشىء عن عدم وجود دراسات وبحوث تنظيمية تهدف الى متابعة اداء التنظيم واكتشاف اوجه التغيير والتطوير اللازمة ٠
* شـــيوع ظاهرة النمطية فى التنظيم اى التجاء كثير من الشركات والمؤسسات الى اتباع نفس الأنماط التنظيمية بغض النظر عن مدى ملاءمة هذا النمط لظروف واحتياجات كل مشروع ٠ وعلى سـبيل التحديات فان وظيفة التنظيم الادارى تعانى من نقاط الضـــعف الرئيسية التالية :

- عدم تناسب الأشكال التنظيمية المستخدمة مع الاحتياجات والظروف الفعلية للوحدات الادارية ٠
- اختلال التوازن الأفقى للتنظيم بمعنى عدم تناسب التوزيع الداخلى للأنشطة والوظائف على قطاعات التنظيم أفقيا ٠
- زيادة عدد المستويات التنظيمية بشكل يزيد من طول مدة الاتصالات وبعقد الاجراءات ويقلل من الفاعلية التنظيمية بشكل عام ٠
- عدم اتباع أسلوب تفويض السلطات (حيث تتوفر الظروف المناسبة للتفويض) وترك ذلك الأمر للتقدير الشخصى للمدير ٠

— عدم وضوح الأهداف والاختصاصات لوظائف التنظيم المختلفة الأمر الذى يترتب عليه الفشل فى اختيار انسب العناصر القادرة على اداء تلك الوظائف ·

— جمود العلاقات التنظيمية وعدم تطويرها بما يعكس التطور فى ظروف الانتاج وطبائع ومهارات الأفراد بالتنظيم ·

— عدم استخدام المبادىء الأساسية التى توفر مقومات رئيسية لكفاءة التنظيم وهى :

- عدم الازدواج فى التبعية لأجزاء التنظيم ·
- مبدأ جماعية العمل ·
- مبدأ موضوعية التقييم ·
- حدود تصرف واسعة لشاغل الوظيفة ·
- درجة عالية من المشاركة بين مستويات وقطاعات التنظيم ·
- شبكات اتصال متداخلة ومتشابكة تغطى كل مستويات وقطاعات التنظيم ·

ان الادارة العربية لم تتبين بعد حقيقة التنظيم باعتباره وسيلة الى هدف وليس غاية فى ذاته ، واخفقت فى اكتشاف اهم عناصر التنظيم وهو سلوك الأفراد والجماعات باعتباره العنصر المحرك والموجه للتنظيم والذى يجب أن تركز الادارة على دراسته ومحاولة السيطرة عليه والتحكم فيه ·

بالنسبة للمتابعة والتقييم :

استمرارا للتخلف الادارى البادى فى ممارسة الادارة العربية لوظيفتى التخطيط والتنظيم ، فان وظيفة المتابعة والتقييم تعانى هى الأخرى من نقاط ضعف اساسية تقلل من فاعليتها وتحرم الادارة من النتائج الايجابية التى يمكن التوصل اليها اذا احسن اداء تلك الوظيفة · ومن اهم نقاط الضعف فى ممارسة وظيفة المتابعة والتقييم ما يلى :

* تخلف مفهوم المتابعة واقتصاره على عمليات المقارنة الدورية (كل ٣ اشهر عادة) بين ما تم انجازه وما كان مستهدفا أو مقدرا انجازه فى تلك الفترة ٠ ان تلك المقارنة لا تفيد كثيرا فى تجنب الأخطاء حيث تتم بعد وقوع الأخطاء والانحرافات فعلا ٠

* يتركز مفهوم المتابعة عادة على مقارنة اجماليات النشاط أو الانجاز الأمر الذى يخفى كثيرا من أوجه النقص أو التخلف ٠ ان التحليل التفصيلى للأداء والانجاز ليس من أساليب المتابعة المستخدمة بواسطة الادارة العربية ٠

* تتركز عمليات المتابعة فى أغلب الأحيان على الاجراءات والأساليب المستخدمة فى الأداء بغض النظر عن مستوى الأداء ذاته ومدى تميزه من ناحية أو ضرورته من ناحية أخرى ٠

* لا تتم عمليات للتقييم الشامل الذى يستهدف اظهار القيمة الحقيقية لما تم انجازه ومدى تناسبه مع ما استخدم فى سبيله من موارد وما استنفد فيه من جهد ٠ والمحصلة النهائية لتلك الصورة أن أنشطة المتابعة والتقييم لا تنعكس فى شكل تخطيط جديد افضل وتنظيم متجدد متناسب مع واقع الأمور ٠

وبشكل عام فان مظاهر التخلف الادارى تتمثل فى الآتى :

(أ) عدم القدرة على تحقيق معدلات غير عادية من الكفاءة الانتاجية ٠

(ب) عدم القدرة على الافادة من مفاهيم الادارة العلمية العصرية واستيعاب أساليبها المتطورة ٠

(ج) سلوك الطريق الأسهل فى تحقيق أهداف الانتاجية (زيادة الموارد والامكانيات لامكان زيادة الانتاجية) وعدم الالتجاء الى الطريق الأصعب (وهو زيادة الانتاجية مع تثبيت الامكانيات أو حتى انقاصها) ٠

(د) الاهتمــام الزائد بالموارد والامكانيات المادية دون الموارد الفكرية والمفاهيم النظرية التى يتوقف على استيعابها حســن اســـتخدام الموارد المادية ٠

(هـ) الاسراف الشديد فى استخدام الموارد والامكانيات النادرة ٠

وتلك المظاهر تنشأ عن الأسباب الآتية :

(أ) عدم وضوح الأهداف ٠

(ب) عدم دقة التخطيط وانحصار مجالاته ٠

(ج) جمود التنظيم وعدم مناسبته او ملاءمته للأهداف والخطط ٠

(د) ضعف وتفكك نظم الرقابة والمتابعة وقصور نظم التقييم ٠

وتسود تلك المظاهر شتى مجالات العمل الانتاجى من انتاج ، تمويل ، شئون افراد من وغيرها من أوجه النشاط المستخدمة فى انتاج الســلع أو الخدمات ٠

مصادر التخلف الادارى :

ان التحليل المنطقى لمصادر التخلف الادارى المشاهدة يجعلنا نصل الى استنتاج رئيسى هو ان اســباب ذلك التخلف قد تعود الى واحد من المتغيرين الأساسيين الآتيين او كليهما معا :

* **المتغير الأول ٠٠ التنظيم الادارى ذاته ٠**
* **المتغير الثانى ٠٠ المناخ المحيط بالتنظم الادارى ٠**

ان الأساس فى تفسير مظاهر التخلف الادارى ومن ثم تبين أسس الاصلاح هو ان تتم محاولة لتأصيل تلك المظاهر ٠ ونستطيع رد المظاهر اما الى اسباب تتعلق بالتنظيم الادارى ذاته ٠ او الى الظروف البيئية العامة التى تكون المناخ المحيط بالتنظيم الادارى ٠ كذلك نستطيع فى بعض الأحيــان أن نرد اســـباب التخلف الادارى الى التفاعل بين عناصر التنظيم الادارى من ناحية ، وبين عناصر المناخ العام من ناحية اخرى ٠

انطلاقا من هـذا التحليل المنطقى تصبح عملية الاصلاح الادارى متوقفة على أمرين اساسيين :

الأول : تحليل عناصر التنظيم الادارى والمنـاخ المحيط فى كل حـالة وبيان الأهمية النسبية لكل منها ودرجات التفاعل بينها ٠

الثانى : اختيار العوامل الحاكمة او الأعظم تأثيرا فى الموقف واتخاذها نقطا للارتكاز فى عملية الاصلاح الادارى ٠ واستنادا الى الصفة الاشعاعية لظاهرة الاصلاح ، فان التغيير فى تلك العوامل الحاكمة سينعكس اثره عـلى المتغيرات الاخـــرى المتصلة بالموقف وتتراكم بذلك الآثار الايجابية لعمليـــة الاصلاح الادارى ٠

وسيكون تحليلنا للمحاور الأساسية للاصلاح الادارى مرتكزا على هذا المنطق المحدد ٠

اولا ــ التنظيم الادارى كمصدر للتخلف ومحور للاصلاح :

يقصـــد بالتنظيم الادارى هنا ذلك الهيكل المتشـــابك من العـــلاقات الاجتماعية التى تربط اعضاء التنظيم فى ممارستهم للأدوار المســـندة اليهم تحقيقا للأهداف التنظيمية العامة ٠ ونحن نرى أن تغيير التنظيم يشير الى ذلك النظام الاجتماعى الذى يضم العناصر الأساسية الآتية :

* الأعمال ٠
* الأفراد ٠
* الامكانيات والموارد المادية ٠
* الأساليب والاجراءات والسياسات والنظم ٠
* المستوى العلمى أو التكنولوجى المستخدم ٠

فالتنظيم يضم اعمالا وأنشطة مختلفة الأهمية والصعوبة ، يؤديها افراد من مهارات وخبرات ومستويات مختلفة ، وهم يســـتخدمون فى أدائهم لتلك الأعمال والأنشطةانواعا من الامكانيات والموارد المادية المختلفة طبقا لأساليب

واجراءات ونظم وسياسات محددة . **كل** ذلك فى اطار من التقدم العلمى **أو** التكنولوجى المتاح ·

وتنقسم الأعمال عادة الى ادارية وتنفيذية ، كذلك ينقسم الأفراد الى مديرين ومنفذين ، ويختص المديرون برسم السياسات وتحديد الاجراءات وتشكيل النظم بحيث يستطيع المنفذون أداء الأعمال المسندة اليهم ·

كذلك يضم التنظيم عددا من العمليات الأساسية التى تتم من خلال ممارسة بعض الأعضاء لواجبات معينة ، وتلك العمليات هى :

— عملية القيادة ·
— عملية الاتصال ·
— عملية اتخاذ القرارات ·
— عملية الرقابة والتقييم ·
— عملية التأثير المتبادل بين جماعات التنظيم ·

من ذلك نستطيع الوصول الى تحديد أكثر دقة لما يمكن ان يسمى **بالأسباب الداخلية** للتخلف الادارى وهى :

* أفراد الادارة ·
* العاملون ·
* **الأنشطة والأعمال** ·
* **النظم والسياسات** والاجراءات ·
* **الموارد والامكانيات المادية** ·
* المستوى **العلمى أو التكنولوجى** ·
* **عمليات التفاعل وأنواع العلاقات** الانسانية ·
* **هيكل التنظيم الذى يضم تلك** العناصر وينسق بينها ·

وأهمية هذا التحديد أنه يمثل الأسباب المحتملة **للتخلف** الادارى وبالتالى **يحدد نقاط الانطلاق للاصلاح · فالأفراد** سواء على مستوى الادارة أو دونها قد يتسببون فى أشكال من التخلف الادارى بسبب انخفاض مستويات مهاراتهم

وكفاءاتهم أو بسبب عدم توفر الدافع لديهم للعمل والآداء المتميز · كذلك قد ينجم التخلف الادارى عن سوء تصميم الأعمال والأنشطة أو عدم ملاءمتهـا لطبيعة التنظيم وأهدافه ، أو بسبب سوء توزيعها بين أجزاء التنظيم وأعضائه، وقد يحدث التخلف الادارى من جمود النظم والسياسات وعدم تطورها وتعقد الاجراءات وطولها وخضوعها لروتين معقد لا يخدم أهدافا واضحة · كذلكقد يترتب على انخفاض المستوى العلمى أو التكنولوجى السائد فى التنظيم تخلف فى الأداء وعدم قدرته على تحقيق مســـتويات أعلى من الكفاءة والفاعلية · وأخيرا فقد ينشـــأ التخلف الادارى من ســـلبية التفاعل الاجتماعى داخل التنظيم وأنواع الصراع بين الأفراد والجماعات وعدم موضوعية العـــلاقات التى قد تنشأ بينهم · ومن بين تلك الأسباب المحتملة للتخلف الادارى نستطيع تحديد بعض منها الذى يمثل أهمية نسبية أعلى فى احداث التخلف وهى :

* المديرون وأنماط سلوكهم ·
* العاملون وأنماط سلوكهم ·
* العلاقات التنظيمية الفعلية بين أعضاء التنظيم ·

ثانيا ـ المناخ المحيط كمصدر للتخلف ومحور للاصلاح :

المصدر الأساسى الآخر للتخلف الادارى قد يكون طبيعة المنـاخ المحيط ويقصد بالمناخ المحيط بالتنظيم مجموعة العوامل والنظم والظروف السياسية، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والقانونية ، والتكنولوجية ، والحضارة العامة التى تتم فى اطارها ممارسة الأعمـــال الادارية فى العديد من التنظيمـــات والوحدات الادارية · وتنبع أهمية المناخ المحيط فى التأثير على كفاءة العمل الادارى من كونه يمثل المصدر الأســاسى الذى يمد التنظيم الادارى بالموارد والامكانيات المختلفة ، ومنه يستمد التنظيم القيم والأهداف التى يســـترشد بها · كذلك يتحكم المناخ المحيط فى أداء التنظيم من خلال قدرته على قبـول أو رفض ما ينتجه باعتباره المصب الوحيد الذى يتلقى هذا الانتاج من سلع أو خدمات ، وبعبارة أساسية فان المناخ المحيط يحدد للتنظيم الادارى ما يلى :

* انواع ومستويات الأهداف التى يجب عليه تحقيقها ٠

* انواع وكميات الموارد التى يمكنه الحصول عليها ٠

* القيود والاعتبارات التى يجب عليه الالتزام بها ٠

* القيم والمعايير التى يجب عليه الاسترشاد بها فى اختيار الأنشطة والأعمال التى يمارسها ٠

* أسس ومعايير تقييم كفاءة التنظيم ٠

ومن ثم فان قدرا من التخلف الادارى قد ينشأ بسبب الظروف السائدة فى المناخ المحيط ٠ فصعوبة الاهداف او عدم واقعيتها ، او ضآلة الموارد والامكانيات التى يتيحتها المناخ للتنظيم الادارى قد تكون من العوامل المؤدية الى مستوى من الأداء الادارى أقل مما يمكن للتنظيم تحقيقه ٠ كذلك فان زيادة القيود المفروضة على التنظيم الادارى تمثل احد العوامل الأساسية المسببة للتخلف الادارى اذ تحد من قدرة الادارة على اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف الادارية ، وتؤدى فى النهاية الى تهاون الادارة وارتكانها على مستويات تنظيمية أعلى فى الدولة تستمد منها المعونة والرأى فيما يجب أن تمارسه هى من أنشطة وواجبات ٠

ومن الناحية العملية فان مظاهر المناخ المحيط بالادارة المصرية مثلا كنموذج للادارة العربية والتى تنعكس على مستوى كفاءتها فى وحدات القطاع العام والجهاز الحكومى بشكل عام هى الآتية :

* تضخم الجهاز البيروقراطى بشكل عام والذى يمثل مصدر التشريع والتخطيط والرقابة على الادارة فى وحدات الانتاج والخدمات ٠

* تعدد المستويات التنظيمية فى الجهاز البيروقراطى العام حيث تكثر الفواصل التنظيمية بين الوحدات الأساسية وبين قمة الهرم التنظيمى ٠ ويؤدى هذا التعدد فى المستويات الى صعوبة الاتصالات وبطء اتخاذ القرارات ٠

* تعدد أجهزة التخطيط والرقابة مما يؤدى الى التضارب والتناقض بين اهدافها وأساليبها فى العمل ، الأمر الذى يجعل كفاءة العمل والانتاج على مستوى الوحدات الأساسية أقل مما يجب ٠

* الميل الى تكوين الكثير من الأجهزة واللجان داخل الوحدات الانتاجية الأساسية لتماثل الأجهزة واللجان العامة خارج الوحدات مثل ادارة التنظيم وهى امتداد لجهاز التنظيم والادارة ، اللجنة النقابية وهى امتداد للجهاز النقابى العام ، ولجنة الاتحاد الاشتراكى (★) ٠٠٠٠) ٠ وتنازع تلك الأجهزة واللجان الادارة اختصاصها دون أن تشارك فى تحمل مسئولية العمل والانتاج ٠

* تعدد وحدات ومستويات التنظيم العام للجهاز الانتاجى (شركة ، مؤسسة ، هيئة ، وزارة) مع عدم وضوح العلاقات بينها وتضارب الاختصاصات وتمييع المسئوليات ، الأمر الذى يترتب عليه كثير من التعويق والتعطل للأعمال ٠

* الميل الى المركزية فى اتخاذ القرارات فى كافة المستويات التنظيمية حيث ينزع المسئولون عند كل مستوى تنظيمى الى تركيز السلطات ٠

* ميل وحدات التنظيم الادارى العام الى الانفصال والانعزال فكل وحدة تتعامل اساسا بوحى من مصالحها واهدافها الخاصة دون أن أخذ فى الاعتبار ما يجرى فى الوحدات الأخرى ٠

* تعدد القوانين واللوائح وسرعة معدل التغيير فيها والنزعة الى التنميط والتوحيد فيها بحيث تسرى على كافة الوحدات الادارية بغض النظر عن الخلافات بينها فى طبيعة النشاط او ظروف العمل والأداء ٠

من هذا التحليل يمكن أن نستخلص أهم المتغيرات البيئية المؤثرة على كفاءة العمل الادارى فى الوحدات التنظيمية العاملة فى اطار مناخ معين فى الآتى :

(★) الغيت هذه اللجان ولم يعد للتنظيمات السياسية وجود داخل الوحدات الانتاجية

* العلاقات التنظيمية التى تربط بين وحدات قطاع الانتاج والخدمات من ناحية وسلطة الدولة من ناحية أخرى ٠

* هيكل التنظيم البيروقراطى العام الذى يشرف على نشاط وحدات الانتاج والخدمات وتقييم ادائها ٠

* التشريعات والقوانين واللوائح التى تحكم نشاط وحدات الانتاج والخدمات وتضع القواعد الملزمة لاتجاهات النشاط ٠

* التنظيمات السياسية المتمثلة فى التنظيم السياسى الشعبى - جهاز الدولة - التنظيم النقابى العام ٠

تلك المتغيرات البيئية الرئيسية تمثل فى رأينا (استنادا الى استقراء انطباعات من رجال الادارة فى مصر) أهم العوامل الخارجية عن حدود التنظيم الادارى ذاته والتى تلعب دورا أساسيا فى احداث التخلف الادارى ٠ وكما سبق القول بالنسبة للمتغيرات التنظيمية الذاتية ، فان تركيز جهود الاصلاح الادارى على عدد من العوامل الرئيسية الحاكمة سيكون له أثر اشعاعى ينتقل الى غيرها من العوامل التالية فى الأهمية ومن ثم تتراكم الآثار الايجابية للاصلاح ٠

من ذلك نخلص أن الاصلاح الادارى هو احداث تغيير ينتقل بأسلوب ومستوى الأداء الادارى فى مجتمع معين الى درجة أفضل مما هو مشاهد فى الفترة السابقة على الاصلاح ٠ أما تحديد مواطن التغيير واتجاهاته ومداه فتلك أمور تحددها الدراسة الموضوعية والعلمية للموقف الادارى السائد فى كل حالة على حدة ٠

وتلك النقطة تمثل فى رأيى سببا جوهريا من أسباب قصور حركات الاصلاح الادارى السابقة فى مصر وغيرها من الدول العربية حيث لم تعتمد أى منها على دراسات تحليلية وتفصيلية تصف تماما الأوضاع الادارية ومنها يتم استنتاج أهم التغيرات المؤثرة على مستوى الكفاءة الادارية التى ينبغى أن ينصب عليها التغيير والتطوير ٠

والهدف الأساسى للاصلاح الادارى ومن ثم المعيار الأوحد لفـاعلية الاصلاح وكفاءته هو احداث تغيير مادى وفكرى ملموس فى اطار وعنـاصر العمل الادارى واساليبه بحيث يتحقق القضاء على مظاهر التخلف الادارى المشاهدة ، الأمر الذى ينعكس فى النهاية فى شكل استخدام افضل للموارد المتاحة وبالتالى اتاحة قدر أعلى واكفأ من الاشباع ٠

المنطق الأساسى فى الاصلاح الادارى :

يمكن أن نترجم معنى الاصلاح الادارى اذن الى عمليات محددة هى :

١ ـــ خلق المناخ المادى والفكرى الملائم الذى يحفز الأفراد والجمـــاعات المتصـــلة بالعمل الادارى والمؤثرة فيه على بذل الجهد والارتفـــاع بمستوى الأداء تحقيقا للأهداف العامة التى ترتبط بتحقيقها قدرتهم على اشباع رغباتهم الخاصة وتحقيق اهدافهم الذاتية ٠

٢ ـــ تطوير أســـاليب العمل الادارى وتحديد العـــلاقات التنظيمية بين الوحدات المختلفة بحيث يصبح فى الامكان :

أ ـ تحديد أهداف دقيقة وواضحة للعمل الادارى ٠

ب ـ وضع خطط تفصيلية وصـــحيحة بناء على تقديرات وتنبؤات سليمة ٠

جـ ـ بناء تنظيمات حركية ومتجددة خدمة للأهداف المتطورة ٠

د ـ رسم نظم متابعة وتقييم موضوعية وفعالة ٠

وبشكل اكثر تحديدا فان الاصلاح الادارى يستهدف الوصـــول الى مستوى من الأداء الادارى يتصف بتوفير القدرة لدى الممارسين على :

ـــ توزيع الموارد المحدودة بطبيعتها . . . .

ـــ على اوجه الاستخدام غير المحددة نسبيا . . . .

ـــ وذلك تحت ضــغوط خارجية لا تملك الادارة التحكم فيها أو التخلص منها . . . .

أ - وفى ظل ظروف تتسم عادة بعدم التأكد وعدم الوضوح •

ب - وذلك لتحقيق أقصى قدر ممكن من العائد الاقتصادى والاجتماعى والحضارى •

مداخل الاصلاح الادارى :

نستطيع أن نميز أساسا بين مدخلين للاصلاح الادارى هما :

١ - المدخل التقليدى (التجربة والخطأ) :

ويقوم هذا المدخل أساسا على ادخال تغييرات جزئية ومتعددة دون خطة عامة تجمعها وبغض النظر عن عدم توافر الترابط الكامل بينها • وتتصف حركات الاصلاح الادارى من هذا النوع بالرغبة الرئيسية فى احداث الشعور بالتغيير ، حتى وان لم يتحقق التغيير المنشود فعلا • كذلك يلاحظ أن حركات الاصلاح الادارى المستندة الى هذا المدخل لا تتم بناء على توصيف وتحليل كامل للأوضاع الادارية السائدة ودون محاولة جدية لتأصيل تلك الأوضاع واكتشاف العلاقات التبادلية بينها والمتغيرات الأصلية المؤثرة فيها •

ولاشك أن المدخل التقليدى فى الاصلاح الادارى وان تميز بأنه لا يتطلب قدرا كبيرا من المهارة التحليلية لاحداث تغييرات جذرية فى التنظيمات الادارية القائمة ، الا أنه مرتفع التكلفة بشكل كبير ويترتب على استخدامه تجاهل المشكلات الحقيقية وفوات الفرص للاصلاح الموضوعى السليم •

٢ - المدخل الحديث (البحث العلمى) :

ويقوم هذا المدخل فى الاصلاح الادارى على أساس القيام بالدراسات الموضوعية السليمة الهادفة الى :

أ - الكشف عن الأوضاع الادارية السائدة وتحليلها •

ب - تحديد المشكلات ومظاهر التخلف الادارى •

جـ ـ تحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة والمنشئة للتخلف الادارى ٠

د ـ اكتشاف أساليب الاصلاح والمقارنة بينها لاختيار أفضلها وأكثرهــا تناسبا مع ظروف الموقف ٠

هـ ـ متابعة التغيير وتقييم النتائج ٠

المقومات الأساسية للاصلاح الادارى باستخدام المدخل الحديث :

استنادا الى منطق االمدخل الحديث للاصلاح الادارى فاننــا نرى أنه يجب توافر المقومات الأساسية الآتية لامكان تطبيقه :

١ ـــ وجود نظام دقيق لتوفير المعلومات والبيانات الأساسية التى تصــف الأوضاع الادارية الســـائدة والاطار العام الذى تمـــارس العملية الادارية فيــه ، كذلك تصف تلك البيانات والمعــلومات حجم ونوعية الانجاز الذى تحققه الأجهزة ومقارنته بما كان مستهدفا ٠

٢ ـــ واستنادا الى هذا التدفق من المعلومات ينبغى توافر نظــــام دقيق ومتطور لتحليلها واستنتاج المشكلات الحالية للجهاز الادارى والتنبؤ بالأحداث المستقبلية والمشاكل المتوقعة ، وتقدير احتمالاتها ٠

٣ ـــ وجود نظام دقيق لتصنيف البيانات والمعلومات وتحليلها وضــمان تدفقها الى مراكز اتخاذ القرارات فى شكل صالح للاستخدام بحيث تقوم قراراتها على أسس موضوعية وصحيحة ٠

٤ ـــ توفير أسس ومعايير للاختيار والمفاضلة من ناحية ، وأسس ومعايير للتقييم والحكم على الانجازات والنتائج من ناحية أخرى حتى يمكن الارتكان عليها فى المفاضلة بين أساليب واجراءات الاصلاح الادارى البديلة وتقييم مدى كفاءتها ٠

استراتيجية مقترحة للاصلاح الادارى :

هناك عوامل متداخلة ومتفاعلة فى احداث مظاهر التخلف الادارى ٠ ويمكن حصر العوامل الحاكمة التى تمثل فى رأينا المصادر الأصلية للتخلف الادارى والتى يتفرع منها بقية العوامل فى الآتى :

١ ـــ عوامل نابعة من التنظيم الادارى ذاته :

أ ـ المديرون وانماط سلوكهم ٠

ب ـ العاملون وانماط سلوكهم ٠

جـ ـ العلاقات التنظيمية الفعلية بين اعضاء التنظيم ٠

٢ ـــ عوامل نابعة من المناخ المحيط بالتنظيم :

أ ـ علاقة التنظيم الادارى بسلطة الدولة ٠

ب ـ هيكل التنظيم البيروقراطى العام ٠

جـ ـ التشريع أو القانون ٠

د ـ التنظيمات السياسية للدولة وللعمال ٠

وكذلك فقد سبق أن ركزنا على أن توفير تدفق مستمر من المعلومات عن الأوضاع الادارية العامة وانماط التنظيم وأساليب العمل الادارى السائدة يعتبر من أهم مقومات عملية الاصلاح الادارى على اسس علمية سليمة ٠

بناء على تلك الأفكار المحددة نقدم فيما يلى استراتيجية مقترحة لعملية الاصلاح الادارى التى تستهدف رفع كفاءة التنظيمات الادارية فى القطاع العام ٠ وتركز تلك الاستراتيجية المقترحة على محاور ثلاثة رئيسية هى :

١ ـــ المعرفة الادارية ٠
٢ ـــ الأفراد ٠
٣ ـــ المناخ ٠

وتقوم الاستراتيجية المقترحة للاصلاح الادارى على الأركان الأساسية الآتية :

١ ـــ تنمية المعارف والمعلومات الادارية من خلال :

أ ـ تنمية تيار من البحث العلمى الجاد لتوصيف وتحليل الأوضاع والأساليب والانجازات الادارية السائدة وتقييمها ٠

ب ـ توفير تيار متدفق ومحدد من المعلومات عن النشاط الادارى الجاد وظروف الأداء ومعوقاته التنظيمية والبيئية ٠

جـ - تطوير نظم وأساليب تعليم الادارة لتوفير تدفق مستمر ومتجدد من تطورات العلوم الادارية وأساليبها المتقدمة ٠

٢ ـ تنمية الأفراد الممارسين للوظائف الادارية من خلال :

أ - تخطيط عملية التنمية المتكاملة للأفراد الاداريين ، وذلك بالاختيار العلمى السليم ، الاشراف والتوجيه ، التدريب المنظم ، والتقييم الموضوعى والتثقيف المستمر ٠

ب - الارتفاع بمستوى التطبيق الادارى بتقديم خدمات البحوث والاستشارات الادارية بشكل منظم ودقيق ٠

جـ - تخطيط عمليات التدريب والاعداد للأفراد المختلفين على المستويات التنظيمية المختلفة بدرجات متناسبة مع مستويات التدريب والاعداد للمديرين على المستويات الأعلى ٠

د - تنمية تيار مستمر من البحوث العلمية الجادة الهادفة الى مساعدة الادارة على اكتشاف الأنماط التنظيمية الأكثر تناسبا مع ظروف العمل وطبائع الأفراد ٠

هـ - من خلال التدريب ، البحث والاستشارة ، يتم توجيه المديرين الى ممارسة العمليات التنظيمية الآتية بشكل أفضل وأدعى الى خلق المناخ التنظيمى المساعد على تنمية العلاقات بين أعضاء التنظيم ايجابيا :

١ ـ عمليات القيادة ٠
٢ ـ عمليات الاتصال ٠
٣ ـ عمليات اتخاذ القرارات ٠
٤ ـ عمليات التحفيز واثارة الدوافع ٠
٥ ـ عمليات التقييم وتحديد الكفاءة ٠

٣ ـ تبسيط المناخ المحيط بالتنظيم الادارى وتقليل حدة المعوقات البيئية من خلال :

١ ــ اعادة تشكيل التنظيم العام للجهاز الانتاجى على اســاس أن وحدة الانتاج الرئيسية هى نقطة الارتكاز فى التنظيم العـــام لها شخصية مستقلة وحرية فى العمل والتصرف تحت اشراف ومتابعة من مركز التنظيم العام ٠٠ أى أن أسس اعادة بنــاء الهيكل العام للتنظيم الانتاجى (سلع أو خدمات) هى :

- ـــ أستقلال الوحدات الأساسية للتنظيم ٠
- ـــ مركزية الاشراف والتقييم ٠

ان استقلال وحدة التنظيم الأساسية ضرورة لتسهيل ادائها لوظيفتها وتحقيق اهدافها التى قررها لها المجتمع ٠ ان استقلال وحدة الانتــــاج أو الخدمات الأساسية لا يعنى الانفصال عن التنظيم العـــام والانعزال عنه ٠ فمثل هذا الوضع مستحيل عمليا ومنطقيا ولكن المقصود الاستقلال التنظيمى والادارى من حيث اختيار نمط التنظيم المناسب والتحرر من القيود الادارية المعوقة الناشئة عن الالتزام بقواعـــد عامة لا تراعى الاختلافات فى ظروف الوحدات الأساسية ٠

بمعنى آخر فان المبدأ الأساسى الذى يحكم استراتيجية الاصلاح الادارى فيما يختص باعادة تكوين الهيـــكل التنظيمى العام لقطاعات الانتــــاج أو الخدمات هو : « وحــدة فى الهــدف والفكرة واستقلال وتميــز فى النمط التنظيمى وأسلوب الادارة واتجاهات النشـــاط لكل من وحـــدات التنظيم الأساسية » ٠

ولا شك أن الالتزام بهذا المبدأ يتطلب التزاما بمبدأين آخرين هما :

١ ـــ تغيير نمط العلاقة التنظيمية بين وحدة التنظيم الأساسية (الشركة) وبين رئاسة التنظيم (الممثلة فى النهاية فى ســـلطة الدولة) بحيث يكون لرئاسة التنظيم حق التخطيط العام المتركز فى تحديد الأهداف وسلطة المتابعة والتقييم الموضوعى على أساس النتائج والانجازات دون تدخل فى التفاصيل والاجراءات والاساليب ٠

٢ ـ تبسيط الاطار العــام المحيط بالوحــدات الادارية وذلك بتقليــل المســتويات والحــد من الازدواج والتكرار فى أجهزة التخطيط والأشراف وتركيزها فى رئاسة التنظيم او مستوى مساعد ، كذلك يتمثل تسم المناخ فى اعادة صياغة القوانين واللوائح المؤثرة على انشطة الانتاج والخدمات المتعلقة بأمور التنظيم الادارى المختلفــة بحيث تحتوى أنماط على القواعد العامة والقيم الانسانية التى يقرها المجتمع ٠ على أن تتخذ تلك القواعد العامة نقطا للاسترشاد فى وضع لوائح وقواعد اكثر تفصيلا بالنسبة لكل وحدة ادارية على حــده ٠ فالقانون او اللائحة العامة ينبغى أن يتخذا شكل الاطار العام وليس الشكل التفصــيلى الدقيق الذى قد لا يتفق بالضرورة مع ظروف واوضاع جميع الوحدات الادارية الملزمة بتطبيقه فى ذات الوقت ٠

المبحث الثانى

التنظيم والتكنولوجيا المعاصرة

من خلال تحليلنا السابق لنظريات التنظيم المختلفة توصلنا الى مفهوم متكامل عن التنظيم يستند الى فكرة النظام System ٠ وفى ضوء هــذا المفهوم فان التنظيم يمثل كيانا متفاعلا مع البيئة التى يوجد فيها ٠ وتربطه علاقات اعتماد متبادلة مع غيره من التنظيمات حيث يتم تبــادل المنافع من ناحية ، كما تســود حالات من المنافســة او الصراع من ناحية أخرى ٠

كذلك اتضح لنا ان التنظيم يتكون داخليا من أجزاء متعددة يمثل كل منها نظاما فرعيا Sub-System يعمــل فى تكامل وتفاعل مع النظم الفرعية الأخرى من أجل تحقيق اهداف التنظيم الاكبر ، وفى اطار الظروف البيئية السائدة ٠

ولكى يصل التنظيم الى تحقيق اهدافه لابد له من ممارسة انشطة معينة تستغرق الجهود والطاقات التى يقدمها اعضاؤه مستخدمين فى ذلك ما يتاح له من موارد مادية ومعنوية مختلفة · ويعتمد كل تنظيم على مجموعة من الأساليب والطرق فى اداء الأنشطة بحيث تتناسب مع نوعيات الموارد المتاحة من ناحية والظروف المحيطة من ناحية اخرى · ويطلق على هذه المجموعـة من الأساليب والطرق تعبير « التكنولوجيا » · ومن ثم فان نمط التكنولوجيا الذى يستخدمه التنظيم يمثل عنصرا رئيسيا من عناصره الداخلية ، وبالتالى فان تصميم هيكل التنظيم وتحديد علاقات ووظائف الأجزاء المختلفـة به يتم بلا شك فى ضوء طبيعة هذا النمط التكنولوجى وفى حدود ما يسمح به من امكانات وما يتمتع به من ميزات · كذلك فان النمط التكنولوجى المسـتخدم يفرض على التنظيم بعض القيود ويحد من حريته فى الحركة نظرا للخصائص الذاتية لكل نمط تكنولوجى التى تسمح له بمجالات عمل وقابلية للتغيير أو التحول محددة ·

انمـــاط التكنولوجيا :

يميز بعض الكتاب (١) بين ثلاثة انماط من التكنولوجيا هى :

١ ــ النمط التتابعى : Long-Linked Technology

ويقوم هــذا النمط على اساس التتابع فى العمليات والأنشـطة التى يعتمد بعضها على الآخر فى شكل تسلسـلى Serial ، بمعنى ان النشاط (س) لا يبدأ الا اذا انتهى نشاط آخر (ص) يسبقه ويعتمد هـــو الآخر على نشاط سابق له هو النشاط (١) وهكذا · ويتمثل هــذا النمط التكنولوجى بالدرجة الأولى فى نمط الانتاج الكبير (أو خط التجميع الكبير Mass Production أو Mass Assembly) .

---

1) J.D. Thompson, Organizations in Action (New York McGraw-Hill, 1967), p. 15.

ويصل هـــذا النمط التتابعى الى درجة الكمـــال حين يكون التنظيم متخصصا فى انتاج سلعة (أو منتج) وحيد ٠ ففى هذه الحالة تكون أساليب العمل موحدة وبالتالى يعتمد التنظيم على معايير قاطعة ومحددة فى اختيار المواد والآلات وترتيب تدفق العمليات واختيار الأفراد العاملين ٠

وفى هذا النمط التكنولوجى تتميز العمليات بالتكرار الأمر الذى يتيح قدرة على تلافى الأخطاء واكساب العاملين مهارات أعلى ٠ كمـــا ان تدفق الانتاج بمعدل ثابت يجعل فى الامكان ضبط نسب الموارد المســـتخدمة الى المنتجات النهائية وكل هذا يحقق درجة عالية من الســـيطرة والرقابة على العمليات ٠

وهذا النمط التكنولوجى يتنــاسب بالدرجـــة الأولى مع نمط التنظيم التقليدى الذى عبرت عنه نظرية الادارة العلمية الذى يتصف بكونه نظــاما مغلقا تعتمد كفاءته تماما على ما يجرى به من أنشطة ، وتسير فيه العمليات وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل ، كما تتمثل فيه درجة واضحة من مركزية الادارة حيث تختص الادارة العليا بأعمال التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات ، بينما ينصرف الأفراد على المستويات الأدنى الى تنفيذ العمليات الانتاجية طبقا لطرق أداء محددة ووفقا لمعدلات محسوبة ٠

ب ـ النمط الوسيط : The Mediating Technology

ويشيع نمط التكنولوجيا الوسيط فى المؤسسات والمنظمات التى تقـوم على خدمة عملاء وتحقيق الاتصال بين جماعات مختلفة منهم ٠ فالبنوك مثلا تجمع بين أصحاب الودائع وطالبى القروض ، وشركات التأمين تجمع بين أصحاب المخـاطر المشـتركة الذين يتمكنون من تخفيضها عن طريق هـذا التجمع وهكذا ٠

والصفة الأساســـية فى نمط التكنولوجيا الوســـيطة أنه برغم تنوع العملاء واختلاف حالاتهم الفردية ، الا أن التنظيم يعمل على الاستجابة الى تلك الطلبات بتطبيق اجراءات وأساليب موحدة ٠ ومن هنا تنشأ الصـعوبة

فى هذا النمط التكنولوجى ليس من تتابع الأنشطة ، ولكن من ضرورة العمل على تقديم الخدمات بطرق موحدة • فالبنك التجارى مثلا يجب أن يعمل على تجميع المدخرات والودائع من المودعين المختلفين ولكن عمليات الايداع يجب أن تخضع لشروط واجراءات نمطية •

وتنبع قيمة عملية التنميط من انها تجعـل اجزاء التنظيم المختلفة على درجة عالية من التناسق والتكامل برغم انها تعمل فى تفاوت زمنى وتبـاين من حيث الأماكن ، والتنظيم القائم على مثل هذه الخدمات يقسم عادة الى ادارات واقسام يختص كل منها باداء بعض العمليات او خدمة فئة معينة من العمـــلاء • ومن ثم فان نمط التنظيم البيروقراطى وفقا لمبادىء التقســـيم الادارى يكون صالحا لهذا النمط التكنولوجى •

جـ ـ النمط الكثيف : The Intensive Technology

ويتميز هذا النمط الثالث باستخدام اساليب وطرق مختلفة لاحـــداث تغيير ما فى شيء معين ولكن طريقة الاستخدام ومعدلها تختلف بحسب حالة هذا الشيء وخصائصه • ومن ثم فان اســـــاليب الأداء المتنوعة وان كانت معروفة مقدما فى مجموعها ، الا أن الأساليب التى سيتم تطبيقها تختلف فى كل حالة طبقا للظروف السائدة وقتها • مثـــال ذلك فى المستشفى فان ثمة اجراءات علاجية وطبية معروفة ، ولكن تحديد أى الاجراءات ســـوف يتبع يتقرر طبقا لحالة كل مريض •

وبذلك فان هـــذا النمط التكنولوجى الكثيف يتميز بعدة خصـــائص لا توجد فى النمطين السابقين وهى :

— نوع أساليب الأداء واختلافها من حالة الى أخرى •

— اهمية المعلومات الواردة من الشيء الذى تطبق عليه هذه الأســاليب فى تحديد أنواعها وتتابعها وكمياتها •

— الحركية والتباين أثناء الأداء وذلك بحسب مدى تقبل الشيء موضوع الأداء للأساليب المستخدمة واستجابته لمتطلباتها •

وفى مثل هذا النمط التكنولوجى فان التنظيم التقليدى الذى يستند الى اجراءات محددة وأساليب مقررة مسبقا لا يصلح لأداء نوع الخدمات المناسبة ، ولذلك تحتاج هذه التكنولوجيا الى نمط تنظيمى متميز يتصف بالحركية والقابلية للتغير السريع والتوافق مع الظروف المتغيرة ٠

من التحليل السابق يمكن استنتاج بعض المفاهيم الرئيسية عن علاقة التنظيم بالأنماط التكنولوجية المختلفة هى :

— يعتبر النمط التكنولوجى بمثابة نظام فرعى يتفاعل مع أجزاء التنظيم المختلفة ، ومن ثم فان كل نمط تكنولوجى يتطلب تركيبا تنظيميا خاصا يتناسب مع خصائصه ومتطلباته ٠

— أن التطور فى الظروف والأوضاع المناخية السائدة حول التنظيم تتطلب احداث تطوير متناسب فى تكوين التنظيم الداخلى ، ومن ثم تطويرا فى النمط التكنولوجى المستخدم ٠

— أن التطور االتكنولوجى يتطلب هو الآخر تعديلا فى تركيب التنظيم وفى علاقات اجزائه بعضها ببعض من ناحية ، وعلاقات تلك الأجزاء بالنمط التكنولوجى من ناحية أخرى ٠

اثر التطور التكنولوجى على أجزاء التنظيم :

يتكون التنظيم من أجزاء او عناصر أساسية يمكن اجمالها فيما يلى :

١ — **الهدف أو الأهداف** ٠

٢ — **الأنشطة أو الأعمال** ٠

٣ — **الأفـــــراد** ٠

٤ — **الامكانيات والموارد المادية والمعنوية** ٠

٥ — **النظم والاجراءات والأساليب (التكنولوجيا)** ٠

٦ — **السياسات والقواعد (المعايير)** ٠

وهذه العناصر مترابطة ومتفاعلة يؤثر كل منهـــا فى الآخرين ويتأثر بها ـ ولذلك فان تغير النمط التكنولوجى يستتبعه بالضرورة حدوث تغييرات (تلقائية) او تغييرات (متعمدة) فى العناصر التنظيمية الأخرى ٠

وفى ظروف الثبات النسبى التى اتســـمت بها التكنولوجيا فى عصر تكون نظريات التنظيم الكلاســـيكية ، لم تكن لقضـــية العلاقة بين النمط التكنولوجى وبين التنظيم اهمية تذكر ٠ ففى تلك المراحل الأولى التى نستطيع تحديدها تقديرا فى الفترة ١٩٠٠ ـ ١٩٥٠ كانت القضـــايا التنظيمية ذات النصيب لأكبر من اهتمام المفكرين هى اجمالا كما يلى :

ـــ قضية مفهوم التنظيم فى حد ذاته ومحاولة تحديد طبيعته ٠

ـــ قضية الهيكل التنظيمى او التركيب الداخلى للتنظيم ٠

ـــ قضية العلاقة بين التنظيم وغيره من عناصر المناخ المحيط ٠

ـــ قضية العنصر الانسانى فى التنظيم وعلاقة الفرد بالجماعة وبالتنظيم الكلى ٠

ولكن منذ بداية الســـتينات بدأ العالم يشـــهد تطورات علمية مثيرة وانطلاقات فى التكنولوجيا بحيث استطاع المفكرون أن يرصدوا ثلاث ثورات هامة تفوق فى اهميتها وتأثيرها على التنظيم ما كان للثورة الصـــناعية من أثر ، تلك الثورات الثلاث هى :

ـــ ثورة المعرفة Knowledge Revolution حيث شـــهد العالم انفجارا هائلا فى حجم ومدى المعرفة الانسانية شمل مجالات الحياة الانسانية والطبيعية جميعا ٠

ـــ ثورة الالكترونات Electronic Revolution حيث أمكن باستخدامها تطوير وسائل الانتاج وطرق البحث العلمى بما يحقق مزيدا من الآلية فى العمليات الانتاجية اقترب بها من الآلية الكاملة Automation فى كثير من الحالات ووضع فى خدمة التنظيم

ادوات ذات قـــدرات هائلة كالحاسب الالكترونى ومفـاهيم خطيرة الأثر فى ادارة العمليات مثل السبيرنطيقا (٢) ٠

— ثورة الاتصالات والمعلومات Communication and Information التى مكنت من تطوير مفاهيم الادارة واتخـاذ القرارات الى حـــد بعيد ٠

ونتيجة لتلك الانطـــلاقات والثورات العلميـــة تطورت التكنولوجيا واتسمت فى السنوات الماضية بمعدلات سرعة من التغير والتحول ٠ واصبح من الواضح الآن أن التنظيمات المختلفة (صناعية ، زراعية ، تجارية ، مرافق عامة ٠٠٠) تجد صعوبة فى ملاحقة هذه التحولات التكنولوجية المتواليـــة واستيعابها بشكل كامل ٠ لقد مضى الوقت الذى كانت فيه التنظيمـــات هى التى توجه حركة التطور التكنولوجى من خلال بحثها عن حلول للمشـكلات التطبيقية التى كانت تواجهها ، واصبح الموقف الآن على العـــكس من ذلك اذ تلهث التنظيمات المختلفة فى محاولة مستمرة لاستيعاب أنماط التكنولوجيا الجديدة ووضعها موضع التطبيق الشامل ٠ ونلاحظ هنا أن الفترة الزمنيـة التى تمضى بين ظهور تطور تكنولوجى جديد وبين تطبيقه صناعيا أو تجاريا على مدى واسع أصبحت فترة وجيزة جدا بالقيـــاس الى ما كانت عليه فى بداية هذا القرن وسنواته الأولى ٠

ويمكن أن نلخص السمات الأساسية للمستوى التكنولوجى المعـاصر فيما يلى :

أ — معدل سريع فى التطور والتحول نتيجـــة لتراكم المعرفة العلميـة فى مختلف المجالات واتساع نطاق البحوث العلمية ٠

ب — تركيز واضح على الافادة من الطاقات الانتاجية المتـاحة الى اقصى الحدود ، واتجاه الى أشكال التوسع الرأسى والانتاج الكثيف ٠

---

(٢) السبيرنطيقا Cybernetics هو علم الاتصال والتحـكم وكان له آثار هامة فى انتاج نماذج وطرق تعتمد على فكرة التحكم الذاتى ٠

جـ ـ وضوح الدور الحيوى لفكرة الالكترونات ومحاولة اســتخدامها الى الحد الأقصى ٠

د ـ الاعتماد الكبير على الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات وتطبيقات مفهوم النظم والسبيرنطيقا ٠

وقد ترتب على هذه التحولات التكنولوجية اتجاه عام نحو الأخـــذ بالنمط الكثيف فى التكنولوجيا بدرجات متزايدة ، كمـا تضـاءلت اهمية النمطين التتابعى والوسيط ٠

وفى اطار تلك التحولات التكنولوجية الرئيسية ، كان لابد للتنظيم أن يتغير ويتبدل حتى يتمكن من ملاحقة التكنولوجيــا فى تطورها من ناحية ، ولكى يستفيد من نتائجها الى أبعد مدى ممكن من ناحية أخرى ٠ واذا أردنا تحليل اثار التطور التكنولوجى على التنظيم ، يجب أن نأخذ فى اعتبارنا أن اتجاه التغيير فى التنظيم ومداه وسرعته سوف تتوقف جميعا على نتيجـــة التفاعل بين عاملين هما :

أ ـ عامل التكلفة الاقتصادية والتضحية الاجتماعية المصاحبة للاستثمارات الكبيرة فى التغيير التكنولوجى وما ينشأ عنها من تغييرات فى الأفراد ٠

ب ـ المزايا التنافسية التى يفقدها التنظيم فى حالة عدم متابعته للتطورات التكنولوجية ٠

ومن ثم فان قرار التطوير التنظيمى لملاحقة التطورات التكنولوجيـــة سوف يمر بمراحل من الدراسة والتحليل وصــــولا الى المزيج الأمثل من التلاؤم بين تركيب التنظيم وبين نمط تكنولوجى معين (٣) ٠

ومن العوامل التى تسهم فى دفع التنظيم الى اتخاذ اجراءات تعـديل واعادة تكوين أجزائه ، ملاحقة التباينات والانحرافات التى تتراكم على مر

(٣) نقصد بذلك الاشارة الى تغيير التنظيم لملاحقة التطور التكنولوجى لن يتم بصورة تلقائية وانما هو قرار يخضع لعوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وفنية ٠

الوقت بين للتصميم الأصـــلى للتنظيم من ناحية ، وبين النمط التكنولوجى السائد والذى يختلف عن النمط الأصلى نتيجة لتغييرات تدريجية ومرحليـة كل منها بسيط لا يشكل ثورة تكنولوجية ولكن تجمع آثارها على المدى الطويل يجعلها تشكل نمطا تكنولوجيا مختلفا ٠

وسوف نركز تحليلنـــا فى الجزء الباقى من هـــذا البحث فى عرض اشكال ومجالات التغيير فى عناصر التنظيم استجابة للتطورات التكنولوجية المعاصرة مستندين فى تفكيرنا على مثال معين هو حالة ادخال الحــاسب الالكترونى فى التشغيل فى تنظيم ما وذلك باعتبار تلك الحالة نموذجا لحالات التجديد التكنولوجى الأساسية فى عصرنا الحالى ٠

آثار استخدام الحاسب الالكترونى :

يمكن النظـر الى تلك الآثار من ناحيتين : الأولى هى العمليــــات والأنشطة داخل التنظيم ، والثانية هى هيكل التنظيم وعناصره المختلفة ٠

اولا ـ آثار الحاسب الالكترونى على الأنشطة التنظيمية :

١ ـ يؤدى استخدام الحاسب الالكترونى الى تحقيق درجة أعلى من التكامل والترابط بين الأنشطة التنظيمية المختلفة باعتبارها نظما فرعية تعمل جميعا فى اطار نظام اكبر ٠ من ذلك مثلا الربط بين نظامى الانتاج والتسويق أو بين نظامى المخازن والمشتريات ، او فى حالات اكثر تقدما بين هذه النظم الفرعية الأربعة جميعا ٠ ويمكن أن نستدل من هذه الحقيقة على مدى التغيير الذى لابد أن يشمل وظيفة التخطيط الادارى ووظيفة الرقابة والمتابعة من جانب ، والتغيير فى خصائص ومهارات المديرين المسئولين من جانب آخر ٠

٢ ـ كذلك يحقق استخدام الحاسب الالكترونى تغييرات هامة فى مجال الأنشطة المكتبية والكتابية وتدفق العمليـات الروتينية ونوعيـــات النماذج والسجلات المستخدمة فى التنظيم ٠ ولعل هذا الجانب هو اوضح الأمثلة على تأثير الحاسب فى التنظيم ٠ فهـذه الأنشطة تتصف عادة بضخامة حجمها وانتشارها فى كل أركان التنظيم ، ومن ثم ضخامة عدد الأفراد العاملين بها

والوقت المستغرق فيها · ومن هذه الأنشطة عمليات اصـــدار ألفواتير ، امساك الحسابات ، حسابات المخازن والرقابة على المخزون ، حســابات الأجور والمرتبات، وسجلات البيع والأفراد ·

ويترتب على استخدام الحاسب فى تلك الأنشـطة آثار بارزة على التنظيم أهمها :

ا ــ تخفيض عدد الأفراد العاملين في تلك الانشطة ·
ب ــ تغيير فى نوعيات المهارات اللازمة للعاملين ·
جـ ــ اسراع فى العمليات ومن ثم خفض للتكلفة ·
د ــ امكان مركزية العمليات واحكام السيطرة عليها ·

٣ ــ وقد انتشر اســتخدام الحــاسب الالكترونى فى تخطيط وادارة العمليات الانتاجية والتسويقية وعمليات الصيانة والاصلاح وضبط الجودة وغيرها من الأنشطة الحيوية بالتنظيم · وكان من آثار ذلك الاستخدام زيادة الاتجاه الى انشــاء نظم متكاملة للمعلومات تعتمــد على بنوك المعلومات Data Bank وترشيد عمليات اتخاذ القرارات وامكان تطبيق أساليب متطورة لحل المشكلات مثل بحوث العمليات Operations Research والمحاكاة Simulation ونظرية المباريات .Game Theory (٤) ·

٤ ــ كذلك انعكست آثار استخدام الحاسب الالكترونى بوضـوح على وظيفة التخطيط ، وكانت أبرز ملامح التغيير فيها كالآتى (٥) ·

ا ــ أصبح لتوفر قدر أكبر من المعلومات الدقيقة عن شتى مجالات العمـل أن أصبحت الادارة قادرة على وضع خطط سليمة تمتد لسنوات أطول فى المستقبل ·

---

(٤) راجع : د· على السلمى ، الأساليب الكمية فى الادارة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٣ ·

5) Victor, Z. Brink, Computers and Management : The Executive Viewpoint (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1971), p. 27.

ب ـ يمكن الآن اعداد خطط تأخذ فى اعتبارها التفاعل بين عـدد أكبر من المتغيرات ، ومن ثم فان تقييم آثار هذه المتغيرات على نتـــائج الخطط يدخل الآن فى عداد الحساب العلمى بعد أن كان يعتمد على التقديرات والأحكام الشخصية للمديرين ·

جـ ـ يستطيع الحاسب الالكترونى الآن اختبار النتائج المحتملة لعـدد من القرارات البديلة ، ومن ثم فان أسلوب التجربة والخطأ فى اتخـــاذ القرارات قد انتقل من التجربة فى الواقع الى التجـربة على الورق بكل ما يحققه ذلك من وفـــر فى الجهود وتجنب للخســـائر وتعظيم للعائد ·

د ـ ونتيجة لطاقات الحـــاسب الالكترونى يمكن الآن أيضا إتبـــاع نظم التخطيط المرنة حيث فى الامكان تعـــديل الخطط بسرعة استجـــابة للتغييرات فى الظروف والأوضاع المناخية ·

هـ ـ واخيرا فان أسلوب التخطيط الشامل الذى ينظر الى التنظيم باعتباره نظاما متكاملا أصبح الآن أمرا ممكنا ·

٥ ـ كذلك فان آثارا ايجابية مماثلة قد تحققت فى مجال وظيفة الرقابة الادارية من حيث القدرة على وضـــع معايير رقابية دقيقة ، واعـــداد نظم للرقابة الشاملة ، وتخفيض الفارق الزمنى بين التنفيـذ والرقابة واعـــداد تقارير رقابية شاملة وسريعة ، وكذا التوســـــع فى تحليل نتـــائج الرقابة واستنتاج مؤشرات هامة تسمح ليس فقط بالتعرف على الانحرافات الفعلية ، بل أيضا التنبؤ باحتمالات الانحراف ·

ثانيا ـ آثار الحاسب الالكترونى على هيكل التنظيم :

كان لاستخدام الحاسب الالكترونى (كموذج للتكنولوجيا المعاصرة) آثار هامة على تركيب الهيكل التنظيمى وتكوين عناصره وطرق الســـلوك التنظيمى بشكل عام · ونستطيع اجمال تلك الآثار فى الآتى :

---

(٦) تحدث تلك الآثار فى التنظيمات المختلفة بدرجات تتنـــاسب مع مـدى شمول استخدام الحاسب الالكترونى ودرجة التقدم فى هذا الاستخدام ·

أ ـ يتحقق عن اســـــتخدام الحاسب الالكترونى درجة أعلى من الترابط Cohesiveness فى هيـكل التنظيـم حيث تتكامل الأجزاء وتتوثق علاقاتها نتيجـــة للوحـــدة فى اجراءات تجميـع المعلومات وتنميط الاجراءات فى معالجة البيانات ، واتباع نظم للتخطيط الشامل تتجاهل الفواصل بين الأقسام والادارات وتنظر الى التنظيم كوحدة متكاملة • كما ان اسلوب الاعداد لاستخدام الحاسب وتصميم نظم العمل والذى يتخذ شكل تكوين فرق مشتركة من العاملين فى أجزاء التنظيم المعينة يعتبر هو الآخر من العوامل المساعدة فى تحقيق الترابط االتنظيمى •

ب ـ وتتجه آثار الحاسب الالكترونى الى عنصر هام من عناصر التنظيم هو الأفراد • وفى هذا المجال فان أهم الآثار المشاهدة هى تخفيض اعداد العاملين فى التخصصات التى يحل الحاسب محلها (كالأعمال المكتبية اليدوية) • والحاجة الى افراد ذوى مهارات خاصة لشـغل الوظائف الجديدة التى تنشأ عن استخدام الحاسب مثل محللى النظم System Analyst ، ومخـــططى البرامـــج Programmer وغيرهـــم من اصـــــحاب الخبرة والتأهيل • من ناحية اخـــرى ، فان المراكز الاجتماعية والأهمية النسبية لشاغلى الوظائف المختلفة تميـــل الى التباين نتيجة للتغييرات السابقة ، وعلى ذلك تختلف موازين القوى فى التنظيم •

جـ ـ نتيجة لاستخدام الحاسب الالكترونى لابد من ادخال تغييرات هيكلية فى التنظيم تمس العمليات التى تم تطبيق الحاسب بالنسبة لها ، وكذلك العمليات المرتبطة بها • وتتركز هذه التغييرات عادة فى درجة أعلى من المركزية ، وتقصير خطوط الاتصال ، بما يترتب على ذلك من امكان الالتجاء الى نطاق اوسع بالاشراف ، ومن ثم يتجه هيكل التنظيم فى ذلك الجـــانب الى النمط المســطح Flat Stracture بدلا من النمط الطويل Tall Stracture .

وخلاصـــة البحث فى هـذا الموضـوع هى أن التحولات التكنولوجية قد انتجت تغييرات حاسمة فى التنظيم تتبلور جميعـــا فى مزيد من الحركية والقابلية للتطور والمرونة فى مواجهة الظروف والقدرة على التكيف مــــع متطلبات وتحديات التكنولوجيا الجديدة · وهذه التحولات التنظيمية جميعا تشـــير الى حقيقة هامة وهى صـــلاحية مفهوم النظام System كتفســـير لظاهرة التنظيم وانهيار الأفكار الكلاسيكية لعجزها عن اســـتيعاب مفاهيم الحركة والانفتاح فى الظاهرة التنظيمية ·

المبحث الثالث

أسس وأساليب الدراسة المقارنة فى التنظيم

ان الدراســـة المقارنة هى احد اســـاليب البحث العلمى الشـــائعة الاستخدام فى العلوم الاجتماعية · ويتبلور النمط العام للدراســـة المقارنة Comparative Study فى الآتى :

أ – تحديد الظاهرة الأولى موضع الملاحظة ·

ب – تحديد الظاهرة الثانية موضع الملاحظة ·

جـ – اختيار ابعاد (او نطاق) المقارنة بين الظاهرتين ·

د – اختيار معايير (او اسس) المقارنة ·

وبتطبيق معايير المقارنة يمكن التوصل الى ناتجها وهو لا يخرج عن أمرين :

أ – مجالات التماثل بين الظاهرتين ·

ب – مجالات الاختلاف بين الظاهرتين ·

وتصل الدراسة المقارنة الى قمتها بمحاولة التعرف على الأســـباب او العوامـــل التى ينتج عنها التمـــاثل او الاختلاف بين الظاهرتين موضـــع المقارنة ·

وهذا النمط الأساسي للدراسة المقارنة لا يعني بالضرورة اقتصارها على ظاهرتين فقط ، بل قد تتم المقارنات بين مجموعة من الظواهر في آن واحد • ولا شك ان تقدم الطرق الاحصائية مثل تحليل الارتباط المتعدد والتحليل العاملي Factor Analysis يعتبر من عوامل التقدم في تلك الدراسات المقارنة المتعددة •

اشكال الدراسة المقارنة في التنظيم :

يمكن ان تعقد سلسلة من الدراسات المقارنة في التنظيم التي تستهدف تحقيق اي من الأهداف التالية :

أ ـ المقارنة بين نظم ادارية في دول ذات نظم اجتماعية واقتصادية مختلفة كما هو الحال حين نقارن النظام الاداري في كل من الاتحاد السوفيتي وفي الولايات المتحدة الامريكية • واساس المقارنة هنا هو بحث اوجه التماثل او الاختلاف في نظم الادارة في البلدين ومحاولة اختبار العلاقة بين ابعاد كل نظام اداري من ناحية وبين عناصر النظام الاجتماعي والاقتصادي في الدولة •

ب ـ المقارنة بين نظم ادارية في دول تتشابه في نظمها الاجتماعية والاقتصادية ، مثال ذلك مقارنة نظم الادارة في كل من مصر وسوريا • وتستهدف المقارنة في مثل هذه الحالات اختبار الفرض الخاص بتأثير التشابه بين النظم الاجتماعية والاقتصادية على انماط واوضاع الادارة او اساليبها في كل من الدولتين •

جـ ـ كذلك يمكن ان تتجه المقارنة الى دراسة اوضاع وانماط الادارة في قطاعات مختلفة داخل الدولة الواحدة ـ كما هو الحال حين دراسة الادارة الحكومية بالمقارنة بالادارة في منظمات الأعمال Business Organization او حين مقارنة الادارة في المستشفيات بالادارة في الشركات الصناعية داخل الدولة ذاتها ، وهدف المقارنة هنا هو

الكشف عن الأوضاع الادارية والأشـــكال التنظيمية المتميزة التى تتناسب مع طبيعة النشاط فى كل نوع من تلك التنظيمات المختلفة ٠

د ـ وثمة نوع آخر من الدراســـات المقارنة يستهدف تحليل الأوضـــــاع والأساليب الادارية بين وحدات متعددة تنتمى الى نفس الصـــناعة أو القطاع ٠ مثال ذلك المقارنة بين ادارة عـــدد من البنوك ، أو شركات التأمين ، وتهدف عملية المقارنة فى هذه الأمثلة الى الكشف عن الفروق فى كفاءة التنظيم واختلاف أســـــاليب الادارة واتخـــاذ القرارات وما يعكسه ذلك من فروق مســـتويات الأداء والانتاجية للوحـــدات موضع المقارنة ٠

هـ ـ كذلك من المتصور أن تعقد المقارنة بين منظمات تنتمى الى نفس نوع النشاط ولكنها تعمل فى ظل نظم وظروف مختلفة ٠ فمثلا نجـــد أن المستشفيات التابعة لوزارة الصحة فى مصر تمـارس الوظائف التى تمارسها المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحى ٠ ولـكن اختلاف التبعية الادارية والفنية وتبـاين القواعد والنظم الحـــاكمة للنشاط فى الحالتين قد يؤدى الى فروق فى الأداء ودرجة الـــكفاءة والانجاز يمكن الكشف عنها وتأصيل أسبابها من خلال الدراســـات المقارنة ٠

و ـ وأخيرا فقد تتم المقارنة بين أوضاع وأنماط الادارة فى أزمنة مختلفة بالنسبة لنفس الوحـــدة (المنظمة) فقد تتم مقـــارنة النظم الادارية والأوضاع التنظيمية فى احدى الشركات قبل وبعد تأميمها ، أو قـــد تعقـــد المقارنة فى احـــدى الوزارات بين عهدين مختلفين لإثنين من الوزراء (أو أكثر) وهكذا ٠

ولا يجب أن يغرب عن البال احتمال نوع هام من الدراســات المقارنة هو التحليل والمقارنة بين أجزاء وقطـــاعات المنظمة الواحـــدة أو الفروع المختلفة بها ـ أو المقارنة بين المستويات الادارية بها أو النوعيات المختلفـة من العاملين ٠

مجالات الدراسات المقارنة فى التنظيم :

تتعدد المجالات التى يمكن أن تنصب عليها عمليات المقارنة ويمكن أن نوجزها بشكل عام فى الآتى :

أ ـ مقارنة البناء الادارى والتنظيمى العام وتحليل مكوناته وتقسيماته ودراسة اختصاصات وصلاحيات كل جزء • وينطبق هذا النوع من الدراسات التنظيمية المقارنة اما على المستوى القومى (مثل مقارنة هيكل الادارة العامة فى جمهورية مصر العربية بالهيكل العام للادارة فى الأردن مثلا) أو على مستوى الوحدة الادارية (المشروع أو المنطقة) •

ب ـ مقارنة الأفكار والمفاهيم والفلسفات الادارية الحاكمة للنظم الادارية المختلفة • ومن ذلك أن تنصب الدراسة المقارنة على تحليل مفهوم الوظيفة العامة فى النظم الادارية المختلفة ، أو مقارنة درجات المركزية أو اللامركزية كنمط من الفكر الادارى فى الدول المتباينة • كذلك يمكن تحليل الفلسفات الادارية السائدة من حيث :

- الادارة المحلية ومدى الاقتناع بها •
- العلاقات بين الادارة المركزية والإدارات الاقليمية أو المحلية •
- دور القطاع العام فى الادارة القومية •
- مفهوم الالتزام السياسى فى الادارة •
- مفهوم المسئولية الاجتماعية للادارة •
- درجة قبول مبدأ المشاركة فى الادارة •

وليس من شك أن الفلسفة الادارية فى مجتمع ما تعكس فى أغلب الأحيان اثر التنظيم الاقتصادى والسياسى ودرجة التقدم العلمى والثقافى فى المجتمع •

جـ ـ كذلك قد تتجه الدراسات الادارية المقارنة الى مجال اخر هو مجموعات القواعد والنظم الحاكمة للعمل الادارى فى دول مختلفة

ومحاولة تأصيل تلك القواعد والنظم وتتبع آثارها على مستوى الأداء فى المواقع الادارية المختلفة مثال ذلك أن تتناول الدراسة المقارنة النظم الآتية :

* نظم الخدمة المدنية ٠
* نظم التدريب ٠
* نظم قياس كفاءة الأفراد ٠
* النظم المالية والمحاسبية ٠
* نظم المعلومات ٠
* نظم التخطيط ٠
* نظم المتابعة ٠
* نظم تقييم الأداء ٠
* النظم الاحصائية ٠

وفى كثير من الأحيان تؤدى مثل تلك الدراسات المقارنة الى بيـــان الجوانب المشتركة فى تلك النظم الأمر الذى قد يسهم فى تحقيق درجة من التقريب أو التوحيد فيمـا بينهـا ، مثال ذلك ما اتجهت اليـه بعض الدراسات الحديثة من محاولة ايجاد نظام عربى موحد للمحاســبة الحكومية أو النظام المالى الموحد للدول العربية (٧) ٠

د ـ من ناحية أخرى ، فقد تتناول الدراسة المقارنة بالتحليل الأســاليب الادارية المستخدمة فى كل مجال من مجالات العمل الادارى ومن ذلك ما يلى :

* أساليب الاختيار بين الأفراد ٠
* أساليب التدريب الشائعة ٠
* أساليب اعداد الموازنات ٠
* أساليب الرقابة ٠

---

(٧) راجع فى ذلك نتـائج الدراســات المتعلقة بهذا الموضـوع ـ المنظمة العربية للعلوم الادارية ٠

* أساليب تقييم الأداء ٠

* أساليب اعداد معدلات الأداء ٠

* أساليب تخطيط القوى العاملة ٠

هـ - ومن الدراســـات المقارنة فى التنظيم ما يتجـــه الى تحليل الأنماط التنظيمية السائدة سواء فى الاجهزة الحكومية أو فى قطاع الأعمال ٠ ومن الأمثلة الهامة فى هذا الصدد ما يلى :

* مقارنة المسميات الادارية الشـــائعة وتحديد مدى تقاربهـــا أو اختلافها ، مثل مســـمى « مصـــلحة » وهل يعكس نفس المعنى والمستوى التنظيمى فى الدولة المختلفة أم يعكس معان مختلفة ٠ وقد وضحت هذه الحقيقة فى كثير من الدراســـات المقارنة فى الدول العربية ، وقد تعلق بعضـــها بالمستشفيات ، والمصـــارف ، واجهزة التخطيط االقومى ٠ فقد كانت السمة الشائعة أن تعابير مثل « مصلحة » ، « ادارة » « مديرية » ، « قسم » ، « شعبة » ، « وحدة » تستخدم استخدامات متبـــاينة بحيث لا تـــدل فى كل الأحوال على نفس الشيء ٠

* مقارنة الأشكال القانونية للمنظمات وتحليل درجات الشـــبه أو الاختلاف بينها ســـواء فى الدول المختلفـــة أو فى ذات الدولة بالنســـبة لمراحل زمنية مختلفة ، من ذلك مثلا دراســـة الأمور الآتية :

— طبيعة ومفهوم المؤسسة العامة ٠

— طبيعة ومفهوم الهيئة العامة ٠

— طبيعة ومفهوم المشروع العام ٠

وتستهدف الدراسة فى هـــذه الحالات استكشاف الخصـــائص لكل من تلك الأشكال وتحليل انسب القطاعات واالأنشطة التى تصلح للتطبيق فيها ٠

اساليب الدراسة المقارنة :

تعتمد الدراسة المقارنة بالدرجة الأولى على اســلوبين اساسيين من اســاليب البحث العــلمي همــا الدراســة الميــدانية Field Study والدراسة المكتبية Liberary Research

١ ـ الدراسة الميدانية (٨) :

وهى من الأساليب الأساسية فى البحوث العلمية فى مجال الظواهــر الاجتماعية · وتركز الدراســة الميدانية على تجميع المعلومات المطلوبة عن الظاهرة اما بالملاحظة الشخصــية للباحث observation او بتوجية صحائف الاستبيان Questionnaire أو اجزاء المقابلات الشخصــية Interviews مع الأشــخاص المرتبطين بموقع العمــل موضــع الدراسة · وتتميز الدراسة الميدانية عادة بالمراحل الرئيسية التالية :

- تجديد هدف الدراسة ·
- تحديد الظاهرة (أو الظواهر) موضع البحث ·
- تحديد الموقع الميدانى الذى ستتم دراسة الظاهرة فيه ·
- تحديد انواع ومصادر البيانات المطلوبة لتحقيق هدف البحث ·
- تحديد الأسلوب (أو الأساليب المناسبة) لتجميع البيانات من الموقع المختار ·
- اختيار وتدريب جامعى البيــانات (فى حالة تعــددهم وعدم قدرة الباحث على القيام بهذه المهمة بمفرده) ·
- تجميع البيانات وتحليلها والتوصــل الى التصــورات الدقيقة عن الظاهرة ·

---

(٨) من الأمثلة على الدراســات الميــدانية المقارنة مجمــوعة الدراســات التى ساهم بها الكاتب فى انشطة المنظمة العربية للعلوم الادارية ومنها دراسة الادارة فى المستشفيات العربية ، ودراسة هيئات واجهزة البريد العربية ودراسة أجهزة التخطيط القومى فى الدول العربية ·

ب ـ الدراسة المكتبية :

وتقوم أساسا على تحليل المستندات والوثائق والأبحاث المنشورة عن الظاهرة المجددة كموضع للدراســـة والمنطق الذى تعتمد عليه الدراســـة المكتبية أن المعلومات المتاحة عن ظاهرة ما تكون قد بلغت درجة من التكـامل والوضوح والوفرة بحيث تغنى عن الحاجة الى ملاحظتها ميدانيا ، كذلك فان ما يبعث على الثقة فى الدراسة المكتبية أن ما تعتمد عليه من معلومات هـو فى الأغلب نتاج دراسات ميدانية سابقة ٠

ومن الملاحظ ان كثيرا من الدراسات المقارنة فى مجالات الادارة العامة وخاصة فيما يتعلق بجانبى البناء التنظيمى العام للدولة والفلسفات الادارية الأساسية يتم بأسلوب الدراسة المكتبية ٠

ويجب أن نشـــير الى حقيقة هامة ٠ هى ضرورة التزام الدراســـة المكتبية بالمنهج العلمى وأسلوب البحث القـائم على التحليل العلمى الدقيق شأنها فى ذلك شأن الدراسة الميدانية ٠

وقد أسهمت الدراسات المكتبية المقارنة فى اثراء المعرفة المتـــاحة عن النظم والأوضاع الادارية السائدة فى أجزاء العالم المختلفة ٠ وقد تمت هذه الدراسات فى مصر مؤخرا فى مجالين هامين هما :

أ ـ مجال نظم وأساليب الحكم المحلى (٩) ٠

ب ـ مجال نظم وأساليب الادارة العامة (١٠) ٠

كذلك نجد على سبيل المثال عديدا من الدراســات المكتبية المقـارنة فى موضوعات ادارة القطاع العام فى النظم الاقتصادية المختلفة (١١) ٠

---

(٩) راجع فى ذلك الكتابات الصادرة عن مركز الادارة المحلية بالمعهـــــد القومى للتنمية الادارية ٠

(١٠) راجع كتابات د٠ حسن أحمد توفيق عن الادارة العامة فى الـــدول العربيـــة (مسلسلة البحـوث الصـــادرة عن المنظمة العربية للعلوم الادارية) ٠

(١١) راجع مثلا كتابات د٠ عبد السلام بدوى ٠

المبحث الرابع

النظم الادارية

يقصد بالنظام الادارى ذلك الكيان المتكامل الذى يمثل الاطار العـــام للعمل الادارى فى مجتمع ما ٠ والنظام الادارى Administrative System يمثل تركيبا معقدا يتكون من أجزاء متعاونة ومتفاعلة بحيث تتحدد الكفاءة الكلية للنظام فى ضوء التفاعلات بين أجزائه وتختلف باختلاف مســـتويات الكفاءة لكل منها ٠

ان هذا التصور للنظام الادارى يعتبر أن العمل الادارى فى مجتمـــع ما (أو فى أى جزء من أجزاء المجتمع) هو محصلة للتفـــاعل بين متغيرات عدة يمثل كل منها نظاما فرعيا Sub-system فى النظـــام الادارى الأكبر ٠

وبذلك فان فهم وتحليل الادارة فى مجتمع ما (أو قطاع أو وحـــدة منه) والقدرة على التعرف لما يجرى من أنشطة وما يتخذ من قرارات يحتاج الى دراسة شاملة ومتكاملة لأبعاد النظام الادارى جميعا ٠ ومن ثم نجـــد الاتجاه الحديث فى الدراســـات المقـــارنة هو نحو الدراسة الشـــمولية Comprehensive Study التى تتنـــاول بالوصـــف والتحليل والمقارنة ما يلى :

أ ـ الاطار العام للنظام الادارى ٠

ب ـ مكونات النظام الفرعية ٠

ونحن نستهدف الآن عرض تصور مبدئى لأبعاد النظام الادارى بصفة عامة مجردة Abstract ثم نعرض نماذج للنظم الادارية فى بعض أجزاء العالم ٠

يتكون النظام الادارى اساسا من عدة عناصر هى :

١ ـــ فلسفة النظام	Philosophy
٢ ـــ هيكل النظام	Structure
٣ ـــ النظم والقواعد	Systems and Rules
٤ ـــ الاجراءات والعمليات	Procedures
٥ ـــ الافـــراد	Personnel
٦ ـــ المستوى العلمى للنظام	Technology

١ ـــ ويقصد بفلسفة النظام تلك المجموعة من المفاهيم والافكار والمعتقدات الاساسية التى تحكم النظام الادارى كله وتحدد مســاراته وتوجه العمل الادارى · فهذه الفلسفة ستكون أساس تقسيم الســلطات وتوزيع المسئوليات فى النظام الادارى · كما ســتكون هى اساس مراكز اتخاذ القرارات · وتعين الفلســفة الادارية اسس التقســيم الادارى والتنظيمى ، ومعايير الاختيــار والمفاضلة حين اتخــاذ القرارات وأنماط السلوك الادارى المتوقعة من المسئولين فى مواقع العمل المختلفة ·

وتستمد الفلســفة الادارية عناصرها من النظم الاجتمــاعية والاقتصادية والسياسية السائدة فى المجتمع ، كما تعكس درجــة التقدم او التخلف الاقتصادى والثقافى ·

وفى قليل من الحالات تتبلور هذه الفلسفة الادارية فى نصوص مكتوبة او وثائق متكاملة (١٢) · ولكنها فى اغلب الأحيــان تكون غير مدونة وتمثل نوعا من العرف والتقاليد الادارية اكثر منهــا دستورا ثابتا ومحددا · وبذلك فان دراسة الفلسفة الادارية لمجتمع معين (او قطاع أو مشروع ما داخل المجتمع) تحتــاج دائما الى

---

(١٢) مثل على ما يمكن اعتباره فلسفة ادارية مدونة ما يصــدر عن بعض الأحزاب العقائدية فى دول العالم الاشــتراكى من مواثيق تتضــمن اسس ما يراه الحزب من مفاهيم لتنظيم الأعمال الادارية فى الدولة ·

تحليل مصادر متنوعة من البيـــانات وتتبع اقوال واعمال القـــادة الاداريين ودراســـة قراراتهم واســـاليبهم فى العمـــل ، كل ذلك لاستخلاص ما يمكن اعتباره فلسفة ادارية ٠

ونحن نجد أن تحديد الفلسفة الادارية الحاكمة للنظام الادارى هى الخطوة المنطقية الأولى فى التعـرف الى النظـــام وفهـم مكونات وأسس تركيبـه وحركيتـه ، كذلك فان تتبع ما يطـرأ على الفلســفة الادارية من تغيير أو تطور يسهم فى التنبؤ بمـا سـيحدث من تحولات تنظيمية وادارية فى المجتمع ٠

ولعلنا نعتقد أن ما يتردد فى مصر الآن عما يسمى « الانفتاح » يمثل بداية لفلسفة ادارية يمكن أن تتكامل لتكون مرشـــدا هاما فى احداث التنمية الادارية والاقتصادية والاجتماعية المستهدفة ٠

وجدير بالذكر أن الفلسفة الادارية للمجتمع كثيرا ما تتـــداخل مع فلسفته الاقتصادية او الاجتماعية (كما هو الحـــال فى الدول الشيوعية حيث يعتبر الفكر الماركسى هو أساس الفلســـفة الادارية والاقتصادية) ٠ كذلك قد تستمد الفلسفة الادارية جانبا أساسيا من مفاهيمهـا من العقيدة الدينية التى يؤمن بها المجتمع ٠ ولقـــد كان المجتمع الاســـلامى الأول مثالا جيدا عـلى تأثر الادارة بأحكام الدين (ومثـال حديث ما يجرى الآن فى ليبيـــا من تحريم لبعض أوجـه النشاط الاقتصادى لتعارضها مع الدين الاسلامى مثل اصـــدار شهادات استثمار ذات جوائز أو تحريم الفائدة على التأمين) ٠

٢ ـــ أما هيكل النظام فانه تعبير يشير الى البناء التنظيمى العام وأسلوب تقسيمه قطاعيا ومستويات تقسيمه رأسيا ٠ مثـال ذلك أن الهيكـل الادارى العام فى كثير من دول العالم ينقسم الى قطاعات رئيســية ثلاثة هى :

ـــ قطاع الادارة العامة (الحكومة المركزية) ٠
ـــ قطاع الادارة المحلية ٠

كذلك قد تختلف المستويات التنظيمية فى الهيكل العام للنظـام الادارى فحيث نجد فى بعض النظم تداخلا أو تباعدا بين المستويات التنظيمية يمكن ان نتصور التقسيمات الرأسية الأساسية الآتية فى أغلب النظم الادارية فى العالم الحديث :

ـــ مستوى الرئاسة (قيادة الدولة) ٠
ـــ مستوى القرار التخطيطى (الوزراء ومن فى حكمهم) ٠
ـــ مستوى القرار الاجرائى (وكلاء الوزارات ومن فى حكمهم) ٠
ـــ مستوى القرار التنفيذى (مديرو العموم ومن فى حكمهم) ٠
ـــ مستوى الاشراف المباشر (رؤساء الوحدات التنفيذية) ٠
ـــ مستوى التنفيذ ٠

هذا ويمكن تصور انقســـام كل من المستويات الســـابقة الى مستويات فرعية داخليـــة بحسب نطاق الاشراف المتنـاسب وطبيعة النشاط ٠ ومن الأمور الجديرة بالاهتمام ـ أن كثيرا من الدراسات الادارية المقارنة فى الدول النامية تضع تركيزا خاصا على هـــذا العنصر فى النظام الادارى ٠ كما ان أغلب محاولات تطوير واصلاح النظام الادارى فى هذه الدول يتجه أول ما يتجه الى محاولة اعادة تشكيل وبناء الهيكل ٠

٣ ـــ النظم والقواعد هى العنصر الثالث الادارى لمجتمع ما ٠ وتلك النظم تحتوى مجموعات القوانين واللوائح والتعليمات التى تتخذ أساسا فى الاختيار والمفاضلة حين اتخاذ القرارات ٠ وتمثل تلك القوانين واللوائح المعايير التى يجب أن يتبعها الادارى حين يمارس نشاطا معينا ٠ وتتمسك كثير من النظم الادارية فى الدول النـامية بحرفية هـذه القواعد وتعتبرها هـدفا فى حد ذاته ـ الأمر الذى ينعكس فى صورة تجمد للعمل الادارى وتعقد فى اجراءاته وارتفاع تكلفة الأداء بصفة عامة ٠ ولعل الشكوى الأساســية فى تلك الدول هى تخلف

القوانين وتناقضها وعدم تناسبها مع طبيعة الظروف والأوضاع السائدة ، وعدم القدرة على احداث تطورات متعادلة فيها تتمشى مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية سواء المحلية منها أو الخارجية ٠

ولذلك نجد أن أهم مداخل الاصلاح الادارى فى الدول النامية ذلك المدخل القائم على أساس احداث تعديلات واصلاحات تشريعية تستهدف تجديد القوانين وتطويرها بما يتوافق مع الأوضاع السائدة فى المجتمع من ناحية ، وبما يهيىء مناخا أفضل للتطوير الادارى من ناحية أخرى ٠

٤ — وتشكل مجموعة الاجراءات عنصرا رابعا فى النظام الادارى وهو من العناصر ذات الأهمية الخاصة حيث يتحدد النمط العام لكفاءة النظام بحسب فعالية الاجراءات وبساطتها وتناسب تكلفتها من الوقت والجهد البشرى والمال مع العائد منها ٠ ومجموعات الاجراءات هذه تمثل فى كثير من الدول النامية نقطة اختناق رئيسية تتسبب فى تعويق الأداء وارتفاع تكلفته حيث تتكون الاجراءات من تراكمات تاريخية لم تكن محلا للدراسة أو الاختبار ٠ ومن ثم تنصب جهود الاصلاح الادارى عادة على محاولة تبسيط الاجراءات وتطويرها بحيث تحقق أهدافا واضحة ومحددة ٠ والفكر الادارى فى الدول النامية (أو المختلفة) يتجه عادة نحو تقديس الاجراءات واعتبارها غاية فى ذاتها ، بينما الاجراءات فى النظم الادارية المتقدمة هى مجرد وسائل وأدوات لتحقيق غايات ادارية معينة ٠

٥ — وثمة عنصر آخر هو الأفراد الذين يشغلون وظائف النظام الادارى على اختلاف مستوياتها واهمياتها النسبية ٠ ولقد اختلفت النظرة الادارية نحو أفراد النظام الادارى على مر السنوات ، فقد كانت نظرية البيروقراطية تعتبر أن الفرد هو أداة رئيسية فى التنظيم البيروقراطى يجب أن يتصف بمواصفات محددة هى أساس اختياره

للوظيفة ٠ والبيروقراطى طبقا لنظرية ماكس ويبر يجب أن يتجـــه كلية نحو العمل وهو يفصل بين حياته العامة وحياته الخاصة ـ ومن المفترض أنه يشغل وظيفته مدى الحياة حيث يحدد له التنظيم سلطاته وواجباته وفقا لتسلسل ادارى محـــدد ٠ ثم جاءت نظريات الادارة العلمية لتؤكد تلك النظرة الآلية للفرد الى أن تطورت هـذه النظرة تحت تأثير نظرية العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية الحديثة ٠

وانطلاقا من الاقتنـــاع بأهمية العنصر البشرى فى النظـــام الادارى ، وخاصة المستويات القيادية من الأفراد ، فقد تركزت جهود الاصلاح والتطوير الادارى فى كثير من الدول النامية فى محـــاولة اعداد وتدريب هذه القيادات الادارية ٠

٦ ـــ وأخيرا ، فان المستوى التكنولوجى المستخدم فى النظـــام الادارى يمثل عنصرا هاما بالتفاعل مع العناصر الأخرى مستوى كفاءة النظام كله ٠ ويقصـد بالمســـتوى التكنولوجى درجة استخدام الأســاليب والطرائق الادارية العلميــــة الحـــديثة مثل اســـلوب الموازنات التخطيطية ، وأساليب بحوث التسويق والاختيار العلمى للأفـــراد وتخطيط القوى العاملة الى آخر تلك الأساليب المتطورة التى تبلورت فى نهاية الستينات فى الاســــتخدام الواسع النطاق للحاســـبات الالكترونية فى مختلف أوجه النشاط الادارى ٠

تلك كانت عناصر النظام الادارى وســـوف نعرض فيمــا يلى لبعض نماذج من الأنظمة الادارية لمحاولة تجسيد هذه الأفكار السابقة ٠

الأنظمة الادارية الكلاسيكية ـ فرنسا والمانيا :

يطلق على الأنظمة الادارية فى كل من فرنسا والمانيا نظام كلاســيكى نظرا للتطابق الشديد بين كل منها وبين النموذج البيروقراطى الأســــاسى لماكس ويبر Max Weber . وبرغم التطورات الســياسية العنيفـــة التى مرت بكل من الدولتين منذ القـــرن الثـامن عشر ، الا أن النظـــام الادارى

بكل منها لم يتغير كثيرا فالنظام الادارى الذى قام فى فرنســـا مثلا لخدمة الملكية قد تحول ولاءه الى الأمة ذاتها بغض النظر عن شكل نظام الحكم ٠

ولقد لعبت النظم الادارية البيروقراطية فى فرنسا والمانيــا دورا هاما فى وضع السياسات العامة للدولة وتخطيط برامجها ٠ وقد كان هذا الــدور الهام نتيجة طبيعيةلتوحيد البيروقراطية وحاجة الأنظمة الســياسية التابعة الى الاعتماد على البيروقراطية القائمة ذات الرسوخ والسيطرة والقدرة على تسيير الشئون العامة ، ومن ثم أصبحت البيروقراطية الحكومية فى موقف يمكنها من التـــأثير على الأجهزة السياسية حيث اســـتطاعت بصلاحيتها واستمرارها أن تعوض القيادة السياسية الضعيفة والمتغيرة ٠

وتتميز البيروقراطيات الكلاسيكية فى فرنسا والمانيا بالسمات العامة المميزة للنموذج البيروقراطى التقليدى واهمها :

أ - اعتبار الموظف العام فى هيئة تمثل الدولة وتتوحد معها ومن ثم فهو يتحدث باســـم الدولة ويعمل لصـــالحها الأمر الذى يجعله يميل الى اعتبار نفسه مالكا لقدر من السيادة على الآخرين ٠

ب - أن الخدمة العــامة تمثل خط وظيفى مســـتمر للموظف Career ويرتبط الدخول فى سلك الخدمة المدنية بالنظام التعليمى ويتنـــاسب المستوى الوظيفى مع درجة التأهيل العلمى للموظف ٠

جـ - يمثل اعداد الفرد للخدمة المدنية جزءا هاما من النظام الادارى ، ففى فرنسا توجد المدرســـة القومية للادارة التى انشئت ســـنة ١٩٤٥ م Ecole Nationale d'Administration. وفيها يدرس الطالب لمدة أربع سنوات نظريا وتطبيقيا ليتم اعداده لوظائف الادارة العليـــا فى الدولة ٠ اما فى المانيا فيتم تدريب الموظف داخل الخـــدمة لمدة ثلاث سنوات ونصف قبل أن يؤدى الامتحان النهائى الذى يؤهله للتعيين فى الوظائف الادارية العليا ٠

ب ـ تكفل الخدمة العامة للموظف ضمانات اساسية منها العمل المستقر والترقيات المقيدة بقواعد موضوعية ، كذلك توجد ضمانات واضحة ضد فصل الموظف ٠

ان السمة الغالبة فى النظم الادارية الكلاسيكية هى وضوح نمط التفكير البيروقراطى الذى يعتمد بدرجة كبيرة على توفر نظم واجراءات موسومة بدقة تحدد مسار العمل الادارى وتحكم القائم بالعمل وتشده ٠

واذا حاولنا تبين اهم عناصر النظام الادارى بالنسبة لهذه النظم الكلاسيكية ورتبناها من حيث الأهمية النسبية لوجدناها كالآتى :

١ ـ يأتى عنصر الهيكل فى المرتبة الأولى من الأهمية حيث تركز النماذج البيروقراطية التقليدية على اقامة البناء التنظيمى الرسمى Formal Structure

٢ ـ ويأتى عنصر النظم والقواعد فى المرتبة الثانية نظرا للتركيز الذى توليه النماذج الكلاسيكية لفكرة « القاعدة » فكل شىء فى التنظيم البيروقراطى تحكمه وتنظمه قواعد ولوائح وقوانين ضمانا للوحدة فى التفكير والنمطية فى الأداء ٠

٣ ـ بعد ذلك يحتل عنصر الاجراءات مرتبة تالية فى الأهمية والاجراءات (أى الروتين Routine) فهو سمة اساسية فى التنظيم البيروقراطى تسبب كثيرا مما يوجه اليه من انتقادات حيث تتحول الى غاية فى حد ذاتها ، وتصل الى درجات من الجمود حين يصر الموظف البيروقراطى على تطبيق نص القاعدة والالتزام بحرفية التسلسل الاجرائى دون مراعاة للظروف المتغيرة ٠

ولا شك أن النظم الادارية الكلاسيكية تتضمن العناصر الثلاثة الباقية (الفلسفة ، الأفراد ، التكنولوجى) ولكنها لا تمثل جانبا كبيرا من الاهتمام ، ومن ثم لا تشكل خطورة كبيرة فى تحديد كفاءة النظام الادارى العام ٠

النظم الادارية فى الولايات المتحدة الأمريكية وفى بريطانيا :

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من اكثر دول العالم تقدما فى المجال الادارى ، كذلك فان بريطـــانيا تتمتع بنظام ادارى وان يكن اقل تقدماً من مثيله فى الولايات المتحدة ، الا انه يعتبر متقدما بالقياس الى النظم الادارية فى غيرها من دول العالم الغربى •

ولقد اخترنا الجمع بين بريطانيا والولايات المتحدة برغم ما بينهما من اختلافات لأنهما بعكس فرنسا والمانيا يتسم تاريخهما الســـياسى بالثبات النسبى ، فالظروف قد سمحت لهما بتطوير مؤسساتهما السياسية بدون هزات عنيفة أو تغييرات مفاجئة • فقد حققت بريطانيا تكاملها السياسى فى بدايـة القرن السابع عشر ، والتراث السياسى للولايات المتحدة يرجع فى كثير منه الى بريطانيا ، ولقد اطلق اسم الثقافة المدنية على السمات الســياسية التى يشتركان فيها ، وتوصف بانها ثقافة مساهمة وجماعية ترتكز على الاتصالات والاقناع ، ثقافة تسمح بالتغير دون عنف ، ومادامت الثقافة الســـياسية والهيكل الســـياسى على توافق فان النظام الســـياسى يتسم بالاســـتقرار والشرعية •

وقد كان نتيجة هذا النمط المتدرج من التطور الســـياسى على الادارة العامة أن تمكن النظـــام الادارى من أن يتشـــكل تدريجيا بطريقة تعكس التغييرات السياسية وتتلازم معها ، ولكن كان للنظام الســـياسى فى كل ذلك كامل الحكم ، ولم يحدث مرة أن دعى الجهاز الادارى ليضطلع بالأعبـــاء الكاملة للحكم بسبب انهيار فى الجهاز السياسى ، وكان لهـــذه الخلفية آثار عميقة على تكوين البيروقراطيات البريطانية والأمريكية وصفاتها الســلوكية ودورها السياسى ، وبالمقارنة بفرنسا والمانيا نجـــد ان الخدمة المدنية فى بريطانيا وأمريكا قد تأخرت طويلا فى أن تتسم بالمهنية وبالصـــفات الهامة الأخرى للنمط التقليدى للبيروقراطية ، فلم يصبح الاختيار لها على أساس الجدارة فى بريطانيا الا فى أوسط القـــرن التاســـع عشر ، أما فى الولايات المتحدة فلم يحدث الا اصلاح جزئى فى ١٨٨٣ لتصبح على أساس تنافسى ،

ولم تصبح البيروقراطية ذات صلاحية فى الدولتين آلا بعد أن قررت الأجهزة السياسية فيهما ضرورة ذلك ٠

وفى مثل هذه الثقافات السياســية ينظر المواطنون الى البيروقراطية على اعتبارها تقوم بدور الخدمة وتخضع لرقابة سياسة حازمة مهما كانت خبرة البيروقراطى ومهما كان تدخله فى دراسة البدائل السياســية ٠ غير أنه داخل هذا الاطار يبدو أن للخدمة البريطــانية ميزة فى المــكانة عن الأمريكية وان كانت توجد شواهد على أن الثغرة بينهما تضيق بفقد الخدمة البريطانية لبعض مكانتها وكسب الأمريكية لمزيد منها ٠

وتوجد كذلك فروق فى التكوين وفى العمل ، فالخدمة المدنية البريطانية تفضل فى الاختيار للوظائف العليا أن يكون على أساس اختبارات تنافسـية فى عديد من الموضوعات تتوازى مع ما يدرس فى الجامعــات لخريجيها ، بينما التقليد الأمريكى يضع اختبارات متخصصة وعملية تتطلبها مواصــفات الوظائف ٠ والسلك الوظيفى فى بريطانيا يقيد الى أكبر حد تنقلات الأفـراد من والى الأجهزة الحــكومية وغير الحكومية بينما مثل هــذا التحرك فى الولايات المتحدة ميسر بل يقابل بالتشجيع ٠ وهذه الصفات مع طبيعة أكثر انفتاحا للمجتمع الأمريكى ومع تسهيلات أكبر للدراســة العليــا قد جعل البيروقراطية فى الولايات المتحدة أكثر تمثيلا للمجتمع ٠

وفى اطار البيروقراطية نجد ان البريطانيين قد حددوا معالم أولئك الذين يشغلون وظائف المسئولية الادارية العليا وهم حوالى ٣٫٥٠٠ شخص يعملون فى وضع السياسة والتوجيه والرقابات الادارية الخاضعة للاشراف الوزارى ، ويختارون ويدربون منذ حداثتهم لمثل هــذه المسئوليات ، أما فى أمريكا فان خلق طبقة من كبار الاداريين لهم بعض وليس كل سمات الطبقة الادارية البريطانية قوبلت بمقارنة شديدة لتعارض ذلك مع روح واحتياجات الخدمة المدنية الأمريكية ٠

ويلعب كبار البيروقراطيين فى كل من بريطانيا وأمريكا دورا أساسيا فى وضع القرارات الحكومية ولكن على مبــادىء مختلفة ، فالبيروقراطى

البريطانى يعمل فى هذا المجال على أســاس الحيــدة والتجهيل فهو يقدم نصيحته للوزير المسئول سياسيا ولكنه ملتزم أن ينفذ باخلاص القرار الذى يصدر مهما كان اتجاهه . ومبدأ التجهيل يعنى حماية القيادة السياسـية له بعدم الكشف عن النصيحة التى تقدم بها ، وهذا النظام يخفى عن الرأى العام مدى وطبيعة دور البيروقراطى فى وضع السياسة ولكنه يسمح له بالعمـل فى هذا المجال تحت التوجيه الوزارى .

أما فى النظام الأمريكى فالعلاقة بين الادارى الكبير ورئيسه السياسى على كثير من الغموض ، فهو يقدم خدمة متخصـــصة ولكنه مرتبط بالقرار السياسى الذى يفضله ، وقد يستدعى أمام الكونجرس ليدافع عنه ، فالخط بين البيروقراطية والسياسية غير واضح تماما ولكن هذا النظام يعتبر أقل انغلاقا وأكثر تنافسية بحيث أن رجل الادارة الأمريكى الذى يكسب مكانة عاليــة ودائمة فى المجتمع هو ذلك الذى يكسر قناع التجهيل ويصبح شــخصية جماهيرية .

الادارة المجددة ـ اليــابان :

فى قرن من الزمان استطاعت اليـابان أن تتحول من مملكة آســيوية معزولة عن العالم الخارجى ولها طابعها الاقطاعى الى المجمع الآســيوى الوحيد المتقدم ، وفى هذا التحول لعبت البيروقراطية ـ مدنية وعسـكرية ـ دورا قياديا .

كان ما يدعى «الاقطاع المركزى» الذى بدأ عام ١٦٠٣ قد أقام بيروقراطية مدنية لها ســماتها الوراثية فاختيــار البيروقراطيين كان يقتصر عــلى العائلات الاقطاعية وكانت التعيينات والترقيات والفصل سلطة مطلقة للرؤساء والســلطات والمسئوليات الوظيفية غير محددة وكان يسود نقص كبير فى الكفاءة ، ومن ثم جاء الكومود وربرى فى سنة ١٨٥٣ ليعجـل مجىء الأزمـة التى قضت على هذا النظام تحت ستار استعادة الامبراطور لمركزه الشرعى ، وصاحب هذه الحركة تغيير فى نظام البيروقراطية اذ اصـــبح يجيش لها

الأفراد الموهوبين ومن بينهم كثير من ذوى المكانة الاجتماعية المنخفضة ، واصبحوا جزءا من ارستقراطية ذهنية تعرضت بأحترام وتقدير للثقافة الغربية ٠

ثم حدثت حركة (ميدجى) الاصلاحية (١٨٦٧-١٨٦٨) وادت الى دستور ١٨٨٩ وارسى القائمون بحركة التجديد هذه مبدأ مشاركة السلطة بين الجماعات التى ظلت طويلا تتصارع عليها ، واحدى هذه الجماعات كانت تتكون من كبار البيروقراطيين المدنيين وذلك الى جانب باقى الجماعات من شاغلى الوظائف الحكومية المدنية والبيروقراطية العسكرية المحترمة وزعماء الأحزاب السياسية المحافظة وممثلى رجال الأعمال النبلاء الوراثيين ٠ وبرغم أن هذه الحركة كانت تعمل على التجديد ، فانها لم تكن تشجع اقامة نظام سياسى ديمقراطى ، واتخذت نموذجا لها المانيا الامبريالية فى تفضيلها للملكية والرقابة الارستقراطية التقليدية ، ونجحت فى كبت الاتجاهات نحو المساهمة الشعبية فى الحكم وحافظت على هذا النظام فى الوقت الذى تتقدم فيه الدولة اقتصاديا بمعدلات سريعة ٠

ثم اصبحت البيروقراطية فى وضع يمكنها من القيام بدور قيادى فى هذا الطراز من التجديد ، فتناول الاصلاح ادخال الاختيار عن طريق الامتحان فى ١٨٨٠ من بين خريجى الجامعات وخاصة جامعة طوكيو الامبراطورية ٠ ولم يكن البيروقراطى يهيىء كخادم عام بل كان ينظر اليه كخادم للامبراطور له مكانة سياسية واجتماعية عالية يحظى بها من ارتباطه الامبراطورى ٠ وبرغم الجهود الاصلاحية التى بذلت منذ الحرب العالمية الثانية فلازال هذا التقليد يتحكم فيها ٠

وكان الدخول الى المراتب العليا للبيروقراطية محدود تقيده سلسلة من الخطوات التأهيلية ، وبرغم زيادة حجم الخدمة المدنية الى خمسة اضعافها ما بين ١٩٤٠ ، ١٩٦٠ فان البيروقراطية العليا تتكون من مجموعة صغيرة نسبيا لا تزيد عن اربعة الاف حيث لا يستطيع النفوذ اليها سوى ابناء الطبقة العليا والطبقة الوسطى من القادرين على الاعداد التعليمى

المطلوب • والخدمة سلك وظيفى يرتبط الفرد فيها بوزارة واحدة ، والنقـل الأفقى يكاد يكون نادرا وهذا يجعل التعـاون عبر الوزارات من الأمـور العسيرة •

والبيروقراطى اليابانى قد يستغرقه وضع القرارات السياسية وقـد يدخل الى الحياة السياسية الفعلية فالنشـاط السـياسى جزء من التقليد البيروقراطى ، وقد قوى دور البيروقراطية نتيجة للضعف النسبى للسـلطة التشريعية وللتقييـد المتزايد للادارة الحـكومية وحاجتها الى خبـرة البيروقراطية ، ونتج عن ذلك وخاصة فى السنوات الأخيرة ارتباط متزايد بين الخدمة المدنية العليا والحزب الديمقراطى الحر الحاكم وجماعات المصـلحة خارج الحـكومة ، لذلك يتهم قادة الحزب بالسـعى الى كسب التحكم فى البيروقراطية باجراء الترقيات والتخفيضات على أسس حزبية ، كـما أن قدرا كبيرا من الفساد يحكم العلاقات بين البيروقراطيين وأصحاب المصالح الذين يسعون الى التأثير على البيروقراطيين بوعود بوظائف شرفية بعـد التقاعد وبهدايا عينية أو رشاوى فعلية •

وفى السنوات الأخيرة كذلك زاد عدد أعضاء المجالس النيابية وعـدد الوزراء من بين البيروقراطيين المتقاعدين وهم جميعا أعضاء فى الحـزب الديمقراطى الحر ، وهذا يعنى انهيار جزئى بين البيروقراطية وزعامة الحزب السياسى الحاكم مما يشير الى أن عددا من الطبقة البيروقراطية ينتمون الى الصفوة السياسية فى اليابان وأن البيروقراطية لاتزال جزءا هاما من هيكل السلطة الحاكمة ، وعلى ذلك فان اليابان سواء فى الماضى أو فى الحاضر قد أضفت على بيروقراطيتها العليا وضعا للسلطة السياسـية المركزية يفوق ما يمنح للبيروقراطيات فى الدول المتقدمة الأخرى •

الادارة تحت الشيوعية ـ الاتحاد السوفيتى :

ان طبيعة البيروقراطية السوفيتية ونطاق المتطلبات الملقاة على عاتقها يعكس احتياجات النظام الذى نشأ فى روسيا منذ ثورة ١٩١٧ فهذا النظام

يهدف الى الوحدة الكاملة تحت رعاية الحزب الشيوعى ، والادارة فى أى ميدان تعتبر وسيلة لنشر اتجاه الحزب وأوامر قيادته العليـا ، وجهـــاز الحكم السوفيتى يعمل لتحقيق رغبات مجموعة صغيرة من القادة المعينين ذاتيــا وليس جهازا يوفر للجهود انتخـــاب قادته والتأثير على وضـــع السياسة ·

واهتمام الحزب الأول هو ادارة شئون الدولة ولذلك فهو يتدخل فى الادارة معتمدا فى ذلك كلية على تنظيم بيروقراطى يضـــعه تحت رقابة هى وسيلته الأساسية فى الابقاء على سلطته ، ومن السمات الخاصة بالنظـــام السوفيتى ان الحزب الشيوعى وجهاز الدولة بقيا منعزلين وتتأكد الرقـابة الحزبية عن طريق شبكة من الادارات المتداخلة عند كل مستوى فى الهيكل الهرمى لكل منهما غير انه من الخطأ ان نفترض ان العلاقات بين الحـــزب والبيروقراطية قد سارت تطبيقيا وفقا لهذه النظرية الوحدوية التى يعكسـها التاريخ الروسى والأيديولوجية الشـيوعية بل تناولتها تعديلات هـامة منـذ الثورة وينتظر ان تتزايد هذه التعديلات فى المستقبل ·

لقد واجه الشيوعيون الثوريون فى أول الأمر مشكلة مواءمة توقعـات المبدأ الماركسى بحقائق الحكم عن طريق جهـــاز ادارى موروث من روســـيا الامبراطورية وقد راودهم وقتئذ مفهوم الاستغناء الكامل عن جميع الأجهزة ، لقد كان البولشفيك حين تسلموا الحكم مصـممين على تطهير البيروقراطية من أوزار النظام القديم ، غير ان الحـــاجة للبناء والاضـــطلاع بالتطوير الصناعى المحتوم أكدت ضرورة بقاء البيروقراطية مع اعادة تشكيلها ، وبرغم الجهود التى بذلت لتطويرها على غرار أوروبا الغربية الا أن الجهـــــاز الادارى بقى بطيئا متخلفا ، وكان عليه ان يزيد كفاءته ليحقق النتائج للقيادة السوفيتية مع التأكد من ولائه . لذلك فقد وضعت اســـتراتيجية تهدف الى استخدام البيروقراطيين القدامى طالما كان الاستغناء عنهم غير مستطاع مـع احاطتهم برقابات كافية ثم تدريب جيل جديد من الدارسين السوفيت بأسرع ما يمكن ·

ويبدأ النظام الادارى يتطور فى عهد ستالين وقد عزز بنتائج البرامج التعليمية السوفيتية المركزة وزادت أهمية الفنيين والاداريين السوفيت الجدد لقيادة الحزب ، ونال عدد ضخم منهم عضوية الحزب فى ١٩٢٠ وكان ظهور هذه الصفوة الادارية يقابل بالتشجيع من قيادة الحزب ٠ ولـــكن فى نفس الوقت ببعض الخوف وبرغم اســتمرار الاتجاه نحو زيادة هذه الفئة المستنيرة فى الحزب الشيوعى الا أنه فى عهد خروشتشيف فى ١٩٥٦ بذل جهد لمقاومة الخطر االذى يخلقه العدد المتزايد من المفكرين فى نظام مبنى على أســاس الموافقة دون مناقشة ، ونتيجة لهذه السياسة اصبح فيما بين ١٩٥٦ ، ١٩٥٩ ثلثا أعضاء الحزب الجدد من بين العمال والزراع ومع هذا فقيادة الحزب تعرف تماما مدى اعتمادها على هؤلاء الفنيين والاداريين بشرط أن تبقيهم تحت رقابة صارمة ٠

مثل هذا الاتجاه نحو أعضاء الهيئة الادارية كان له آثار ايجـــابية وأخرى سلبية فى سلوكهم الادارى ، ومن الآثار الايجابية أنهم يشـــاركون فى عقيدة شـيوعية يعاونون فى تشـــكيلها ويرضـــيهم أنهم من بين المجموعة الحـــاكمة المختارة فى النظام الشـــيوعى يتمتعون بفوائد وميزات مادية ومعنوية ، أما الآثار السلبية فمبعثها ضغوط قوية للانجاز تحت ظروف غير مواتية من أهداف طموحة وموارد محـــدودة ورقابات مســـتديمة ، وتحت التهديد بالعقوبات الصــارمة لاخفاق فى الأداء أو فقد للثقة يعمــل الادارى ما فى وسعه للتقليل من الخطر ٠

ومن ناحية قيادة الحزب فوسائل الرقابة المتعددة هى الضمان للتبعيــة البيروقراطية ، والطبيعة الاحتكارية للتوظيف تدفع فى حد ذاتها الى تطابق أفراد البيروقراطية فالأساس اسناد الأعمال الزاميالخريجى المعاهد العليــا التعليمية الذين يكونون مجموعة من الخبراء من بينهم يتم اختيـــار كبــار اداريى المستقبل يخضعون لنظم عمل تحدد اختصاصات الوظائف ومستويات الأجور واجراءات التظلم والفصل ٠ والوظائف العليـــا وقف على خريجى الجامعات والمدارس المهنية والدخول الى هذا المســـتوى التعليمى مفتوح للجميع على أساس القدرات الذاتية ٠

وتتفاوت الرقابات التى تخضع لها البيروقراطية من تلك التى يمارسها الحزب مبـــاشرة وبوليس الأمن الى التخطيط المركزى والأجهزة المـــالية والمحاكم والأجهزة القانونية المتصلة بها ، وعند كل مستوى حكومى يخضع العمل الادارى نظريا لرقابة سوفيتية شعبية منتخبة عند هذا المستوى ، وفى الحقيقة بقيت هذه الرقابة خاملة حتى احياها خروشتشيف على المســـتوى المحلى بوجه خاص ٠

وفى مثل هـــذا النظام الذى يتطلب رقابة سـياسية صـــارمة على البيروقراطية يكون الاتجاه نحو السلبية واضحا من قبل الاداريين ٠

بعض الأنماط الادارية الرئيسية فى الدول النامية :

تتميز الدول النامية Developing Countries بصـــفة خاصــــة تنعكس على النظم الادارية بها . وفيما يلى اهم الأنماط الادارية السائدة فى هذا الجزء من العالم :

١ ــ أن النمط الأســـــاسى للادارة العامة منقول وليس اصيلا ، فكل الدول بما فيها تلك التى تخلفت من الاستعمار الغربى قد حاولت ان تدخل بعض عنـــاصر التجديد من الادارة البيروقراطية الغــربية وعادة ما تصبغها فى نموذج ادارى قومى خاص بها ، اما الدولة التى كانت مستعمرة فانها تشبه دون شك الدولة الأم برغم استقلالها عنهـــا ، وطبعا كانت بعض هذه الدول اكثر حظا من غيرها تبعا للمهــــارة الادارية التى كانت تتصف بها الدولة المســـتعمرة فدولة تستعمرها بريطانيا او فرنسا او الولايات المتحدة لهـــا ميزة على دولة كانت تملكها اسبانيا او البرتغال او بلجيكا او هولندا ٠

ويتضمن التراث الادارى الاستعمارى سمة واضحة لها آثارها الباقية ، فالاستعمار البريطانى او الفرنسى مثلا كان يضع النظــــام الادارى الذى يتلاءم مع متطلبــــات الحكومة المســـتعمرة اكثر من الحكومة الأم ، فقد كان اكثر سيطرة وترفقا ولازالت هذه الآثار باقية

فى بيروقراطيات الدول الحديثة ، وهذا لا يعنى ان الأنظمة المستعارة من الخارج تكون اقل ملاءمة من تلك التى كان يجب أن تنشأ داخليا وانما يعنى ضرورة تعديلها بعد الاستقلال وفقـا للظروف المتغيرة ولتوجيهها نحو تحقيق أهداف التنمية .

٢ ــ تفتقر البيروقراطيـات الى القوى البشرية الماهرة اللازمة لبرامج التنمية ولا يعنى هذا انها تفتقر الى القوى البشرية العاملة ، بالعكس انها تعانى من البطالة المقنعة وزيادة العمالة وانما المقصـود هـو الافتقار الى الاداريين المدربين الذين لهم قدرات ادارية ومهـارات تطويرية وصلاحية فنية ، وبرغم أن هذا قد يعكس نظاما تعليميا غير صالح فانه بالضرورة أيضـا لا يعنى نقصـا فى جملة الدرجات الجامعية ، فبلاد كبيرة كالهند ومصر مثلا تعانى فائضا ممن اهلوا لأعمـال ليست فى حاجة اليهم .

وهذه الثغرة بين العرض والطلب للمراكز الادارية المسـئولة لا يمكن تفاديها ولا يمكن علاجها الا بجهود تدريبية مضـنية تتطلب وقتا طويلا ، ويرجع هذا النقص الى أن الدول بعد استقلالها تتعجل الاسـتغناء عن الأجانب المدربين لتخليص بيروقراطيتها منهم فى الوقت الذى لا تجد فيه من الوطنيين من يحل محلهم ، وقد يتعقد الأمر اكثر كما حدث فى بورما واندونيسـيا ان الاداريين الوطنيين الذين خدموا اثناء الاستعمار قد لا يرغبون فى البقاء او قد يستغنى عنهم على اعتبارهم أدوات للاستعمار ولا يوجد حل قصير الأجل لمشـكلة القدرة الادارية فى معظم الدول الجديدة .

٣ ــ وهناك اتجاه ثالث فى هذه البيروقراطيات هو تأكيد اتجاهات غير انتاجية ، أى أن النشاط البيروقراطى يحقق أهدافا غير انجاز البرامج ويشير (ريجز) الى ذلك بانه تفضـيل البيروقراطيين لاهتمامات ذاتية على اهتمامات عامة ويبدو هذا فى أشكال عديدة من اكثرهـا بروزا الاسـتمرار فى الأخذ بقيم من الماضى التقليـدى فى هيكل

اجتماعي غير تقليدي كالقيمة المرتبطة بالمكانة المبنية على السمات الشخصية وليس على الانجاز والتخلص من ذلك يتطلب ربط المكانة بالتفوق في العمل وليس بالصلات الشخصية ·

وتتأثر عمليات الأفراد بدرجة كبيرة لنفس هذه الاعتبارات ان برغم الأخذ بنظام الجدارة فان الاختيار البيروقراطي للوظائف ينحرف الى الاعتبارات الشخصية ، وبالمثل تتأثر عمليات كالترقيات واسناد الأعمال والفصل وغيرها من شئون الأفراد في الخدمة كما يشيع الفساد بدرجات تتفاوت ما بين دفع مبالغ ضئيلة لصغار الموظفين لانهاء اعمال بسيطة الى مبالغ طائلة لرشوة كبار البيروقراطيين في خدمات خطيرة ، واخيرا يوجد اتجاه شائع في استخدام الخدمة العامة كبديل لبرنامج الضمان الاجتماعي او وسيلة لتخفيف مشكلة البطالة وهذا دون شك احد الأسباب التي تسبب فائضا ضخما بين صغار الموظفين ·

المبحث الخامس

دراسة مقارنة لنماذج الادارة العامة

في بعض الدول العربية (١٣) :

يمثل هيكل الادارة العامة Public Administration المكان الرئيسي للبناء الاداري في كثير من الدول الحديثة · فالادارة العامة تحتوي بين اجزائها على الأجهزة الأساسية التي تمارس وظائف التخطيط والرقابة السياسية ، كما تتضمن المستويات التنظيمية التي يقع لديها حق اتخاذ القرارات الرئيسية التي توجه النشاط الانتاجي والاجتماعي في الدولة ·

---

(١٣) يعتمد هذا المبحث على سلسلة البحوث التي أصدرها د· حسن توفيق عن الادارة العامة في الدول العربية ضمن منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية ·

ولقد كانت البيروقراطية الحكومية (أجهزة الادارة العامة) أسبق فى نشأتها وتطورها من البيروقراطية فى قطاع الأعمال Business فى كثير من دول العالم ، لذلك فان الاهتمام بدراسة تلك البيروقراطية الحكومية له مايبرره فى هذا السبق التاريخى ٠

ومن ناحية أخرى ، فان البيروقراطية الحكومية تلعب دورا هاما وبارزا فى توجيه الأنشطة القومية فى الدول العربية على اختلاف نظمها الاقتصادية والاجتماعية لذلك يستهدف هذا البحث عرض نماذج لتركيب هياكل الادارة العامة فى عينة مختارة من الدول العربية ٠ ثم استخلاص السمات الأساسية لهـــا ٠

ومن المهم أن نذكر بأن تلك النماذج الادارية العامة تعكس آثار العديد من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تفاعلت على مر السنين لتنتج هذه الأنماط التنظيمية العامة ومن ثم فنحن لا نرى أن هناك ما يبــرر تفضيل أى من تلك النماذج على غيرها فكل منها يتناسب وظروف موضوعية خاصة بالبلد الذى يوجد به ٠

اولا – نموذج الادارة العامة فى مصر :

يتضمن هيكل الادارة العامة فى مصر مستويات أساسية ثلاثة :

أ – مستوى رئاسة الدولة ممثلا فى رئيس الجمهورية والأجهزة المعاونة له٠

ب – مستوى الحكومة المركــزية ممثـــلا فى مجلس الوزراء والوزارات والأجهزة المركزية ٠

جـ – مستوى الادارة المحلية ٠

ونعرض فيما يلى مكونات هذا الهيكل فى ضوء التنظيم الادارى الصادر فى سنة ١٩٧١ (١٤) :

---

(١٤) يختلف الواقع العلمى بعض الشىء عن التصور الرسمى ويرجع ذلك الى أسباب مختلفة ، كما أن درجات الاختلاف تضيق وتتسع فى فترات مختلفة بحسب الظروف ٠

ـ رئيس الدولة :

هو رئيس الجمهورية ويمارس سلطاته التنفيذية عن طريق الوزارات واجهزة الادارة المحلية ويعاونه فى اصدار القرارات المجالس القومية المتخصصة ٠

المجالس القومية المتخصصة :

تطبيقا لقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٤١٨ لسنة ١٩٧١ انشئت المجالس القومية المتخصصة الآتية من الشخصيات ذات الخبرات الفنية البارزة وذلك لمعاونة رئيس الجمهورية فى رسم السياسات القومية واعداد الدراسات الشاملة المتعلقة بها وهى :

* مجلس الأمن القومى ٠
* المجلس القومى للانتاج ٠
* المجلس القومى للخدمات ٠
* المجلس القومى للتعليم والتكنولوجيا ٠
* المجلس القومى لتنظيم الأسرة والدراسات السكانية ٠
* المجلس القومى للثقافة والفنون والآداب ٠

ويختص مجلس الأمن القومى بما يلى :

١ ـ اقتراح السياسة العامة للدولة الخاصة بتأمين سلامة البلاد داخليا وخارجيا ووضع الاطار العام للدفاع المدنى على نطاق الجمهورية ٠

٢ ـ اقتراح السياسة العامة لتنمية وتدعيم علاقة جمهورية مصر العربية بدول اتحاد الجمهوريات العربية والدول الصديقة بصفة خاصة ودول العالم الأخرى بصفة عامة ٠

٣ ـ اقتراح نظام عام متكامل للمعلومات لتأمين سلامة الدولة على درجة عالية من الكفاءة والدراية ٠

٤ – متابعة تنفيذ السياسات والخطط والبرامج المعمول بها ونتائج ادائها بما يفيد فى تقييم السياسات المستقبلة ·

٥ – أية اختصاصات اخــرى تدخل فى مجــال عمله يحيلهــا اليــه رئيس الجمهورية ·

ويختص المجلس القومى للانتاج بما يلى :

١ – اقتراح السياسة الاقتصادية والانتاجية العامة للبلاد بما يتضمن كفاية التشغيل الاقتصادية وتدعيم وتنمية القدرة الانتاجية وحسن استخدام الموارد المتاحة طبقا للأساليب العلمية والتكنولوجية ·

٢ – دراسة واقتراح الخطط العلمية المتعلقة بزيادة الانتاج وتدعيم الاقتصاد القومى والتنسيق بين مقتضيات التصدير واحتياجات السوق المحلى وتوفير مستلزمات الانتاج وتطورها ·

٣ – دراسة موقف العمالة واقتراح الخطط والبرامج العامة لحسن استخدام الموارد البشرية ورفع كفاءتها الانتاجية ·

٤ – متابعــة وتنفيذ الخطط والبرامج ونتائج تقييم الأداء بما يفيــد تقويم السياسات المستقبلة ·

٥ – سائر المسائل التى تدخــل فى مجــال اختصاصه التى يحيلها اليــه رئيس الجمهورية ·

ويختص المجلس القومى للخدمات بما يلى :

١ – اقتراح السياسة العامة للخدمات بما يتضمن توســيع قاعدتها وفقــا لاحتياجات الجمــاهير والتنسيق والتعاون بين أجهزة الخـــدمات المختلفة بما يحقق زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها ·

٢ – دراسة واقتراحات الخطط العامة بهدف بناء الانسان الجديد القـــادر على مواجهة متطلبات التقدم التكنولوجى فى دولة العلم والايمـــان

ولاحداث التغيير والتطوير فى المفاهيم والقيم والعادات والتقاليد فى فى سبيل تدعيم القيم الروحية والخلقية والاجتماعية ·

٣ ـ دراسة الوسائل التى تيسر انتقال مسئولية الخدمات تدريجيـــا الى أجهزة الحكم المحلى ·

٤ ـ اقتراح البرامج المناسبة لتوسيع الخدمات التعليمية والصحية والثقافية والسياحية والاسكانية والنقل والمرافق العامة واعادة تنظيم وبنـــاء القرى وتطوير مرافقها لتذويب الفوارق تدريجيا بين المدن والقرى ·

٥ ـ متابعة تنفيذ الخطط والبرامج ونتائج تقييم الأداء بما يفيد تقـــويم السياسات المستقبلة ·

٦ ـ سائر المسائل التى تدخل فى مجال اختصاصه التى يحيلها اليه رئيس الجمهورية ·

ويختص المجلس القومى للتعليم والتكنولوجيا بالآتى :

١ ـــ اقتراح السياسات العـــــامة والخطط لتنمية الامكانيات القومية فى مجالات التعليم والتكنولوجيا بما يتضـــــمن تدعيم القوى الخلاقة للمجتمع العلمى العصرى ودعم معاهد البحوث العلمية وتوفير المناخ المناسب لتطوير التقدم التكنولوجى والعلمى ·

٢ ـــ دراسة واقتراح الخطط العـــــامة والبرامج اللازمة لتحقيق الترابط والتكامل والتنسيق المثمر بين كافة الأنشطة القائمة والمقترحة مـــع ربط البحوث العلمية بخدمة التطور وخاصــــة فيما يتعلق بالانتـــاج والاحتياجات الأخرى ذات الطابع القومى واقتراح سياسات التعاون العلمى مع المجالات الدولية ·

٣ ـــ متابعة تنفيذ الخطط والبرامج ونتائج تقييم الأداء بما يفيد السياسات المستقبلة ·

٤ ــ سائر المسائل التى تدخل فى مجــال اختصــاصه التى يحيلها اليه رئيس الجمهورية ٠

ويختص المجلس القومى لتنظيم الأسرة والدراسات السكانية بالآتى :

١ ــ اقتراح الســياسة القومية الخــاصة بتنظيم الأسرة وتوفير المنــاخ المناسب للحد من تزايد السكان واجراء الدراسات العلمية والاعلامية اللازمة لذلك ٠

٢ ــ تحليل دراســات التوزيعات الســكانية واقتراح التخطيط والتقويم المناسب لهــا ٠

٣ ــ اقتراح الوسائل والحوافز المــادية والمعنوية التى تشجع على الحد من زيادة السكان ٠

٤ ــ متابعة تنفيذ السياسات والخطط والبرامج ونتائج تقييم الأداء بمــا يفيد تقويم السياسات المستقبلة ٠

٥ ــ سائر المسائل التى تدخل فى مجــال اختصــاصه التى يحيلها اليه رئيس الجمهورية ٠

ويختص المجلس القومى للثقافة والفنون والآداب بالآتى :

اقتراح السياسة العامة والخطط لتنمية الامكانيات القومية فى مجالات الثقافة والفنون والآداب وسائر المسائل التى تدخل فى مجال اختصاصه التى يحيلها اليه رئيس الجمهورية ٠

٢ ــ رئيس الوزراء :

يتولى رئيس الوزراء التوجيه والرئاسة لمجلس الوزراء ويشرف على تنفيذ السياسة العامة للدولة ويمارس سلطاته وفقا لمــا تحــدده القوانين وقرارات رئيس الجمهورية ٠

ويعاون رئيس الوزراء فى تنسيق أعمال الوزارات والأجهزة المركزية وتتبع الأمانة العامة للحكومة لوزير الدولة وتتولى مهام الاتصالات والتسجيل واعمال السكرتارية اللازمة لمجلس الوزراء واللجان الوزارية ·

يرأس رئيس الوزراء أو أحد نوابه اللجنة الوزارية للحكم المحلى التى تختص بالآتى :

١ ـ الاشراف على نقل الاختصاصات من الوزارات الى المجالس المحلية وبين هذه المجالس ·

٢ ـ وضع السياسة التخطيطية لتطبيق نظام الحكم المحلى فى نطاق السياسة العامة للدولة والاشراف على تنفيذها ·

٣ ـ التنسيق فى التخطيط بين المشروعات التى تقوم بها المجالس المحلية والمشروعات الحكومية بما يحقق التعاون فى تنفيذ هذه المشروعات بين مختلف فروع الوزارات والمصالح الحكومية والمجالس الممثلة للوحدات المحلية ·

٤ ـ الموافقة على فرض الرسوم المحلية والضرائب الاضافية لصالح المحليات التى تزيد نسبتها عن ٥٪ من قيمة الضرائب الأصلية ·

وتتبع الجهات التالية رئيس مجلس الوزراء :

* اكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا تضم (١٥) :
  - ـ المركز القومى للبحوث ·
  - ـ هيئة الطاقة الذرية ·
* هيئة قناة السويس ·
* المجلس الأعلى للرياضة ·

---

(١٥) حدث تعديل وزارى فى شهر ابريل ١٩٧٥ تم بمقتضاه انشاء وزارة للبحث العلمى والشئون الذرية تشرف على الاكاديمية ·

٣ ـ مجلس الوزراء :

يتولى مجلس الوزراء مسئوليات الحكومة بطريقة جماعية · وتوضع قرارات المجلس موضع التنفيذ عن طريق الوزراء ـ كل فى نطاق اختصاصه ـ وتترجم مشروعات قرارات جمهورية تقدم الى رئيس الجمهورية ـ او مشروعات قوانين تقدم لمجلس الشعب عن طريق رئيس الجمهورية ·

ويشكل مجلس الوزراء لجانا وزارية للنظر فى الموضوعات المتقدمة للعرض على المجلس ·

٤ ـ الأجهزة المركزية :

يوجد عدد من الأجهزة المركزية لمعاونة الحكومة فى التخطيط والمتابعة والتوجيه والتنسيق والتفتيش والرقابة وما اليها من انشطة تتعلق باعمال الوزارات والهيئات العامة والمؤسسات العامة ووحدات الادارة المحلية · مثل :

* الجهاز المركزى للمحاسبات ويتبع رئاسة الجمهورية (١٦) ·
* الجهاز المركز للتنظيم والادارة ·
* الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ويشرف عليه وزير التخطيط ·

٥ ـ الوزارات :

الوزارات هى أجهزة التنفيذ الرئيسية للدولة وتتولى مسئولية ادارة الأنشطة فى مجالات معينة وتباشر الوزارات أعمالها تحت اشراف الحكومة ·

---

(١٦) الجهاز يتبع الآن مجلس الشعب ·

والوزير هو القائد السياسى والادارى للوزارة ويجوز تعيين نواب للوزراء فى اعداد السياسة العامة للدولة وهو مسئول امام مجلس الشعب عن جميع انشطة وزارته والهيئات العامة والمؤسسات العامة التابعة لاشرافه ·

ويباشر الوزير مسئولياته عن طريق الجهات الرئيسية التالية :

أ ـ اجهزة الوزارة وتتألف من :

١ ـ **وكالات الوزارة وادارتها العامة** وفروعها التى تتولى الاختصاصات الأساسية التالية :

ـ الأعمال الاستشارية لمعاونة الوزير فى التخطيط والمتابعة والتوجيه والتنسيق والتقييم والرقابة على أعمال العناصر المختلفة للوزارة ·

ـ القيام بمهام تنفيذية معينة (غير معهود بها الى مصالح عامة) ·

٢ ـ **مصالح عامة** : يتولى كل منها الأنشطة التنفيذية فى مجال خدمة عامة معينة او مجال معين من سلطات الدولة السيادية ·

ب ـ **ممثلى الوزارة** : الملحقين بالمحافظات ويتولى كل منهم رئاسة مديرية محلية مسئولة عن جميع الأنشطة التنفيذية التى تتعلق بمجال عمل الوزارة فى نطاق المحافظة ·

جـ ـ **هيئات عامة** : وتتولى كل منها مسئولية ادارة مرفق عام او خدمة عامة وهى تتمتع بالاستقلال وتخضع لاشراف الوزير مباشرة ·

د ـ **مؤسسات عامة** : وتتولى كل منها مسئولية النشاط الاقتصادى فى مجال معين ولكل منها استقلالها وتتبع الوزير مباشرة(١٧) ·

---

(١٧) تم الغاء المؤسسات العامة بمقتضى القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ وحل محلها المجالس العليا للقطاعات ·

ثانيا – الادارة العامة فى تونس(١٨) :

تمثل تونس نمطا مختلفا فى الادارة العـــامة نظرا لارتباطها الوثيق بالنمط الفرنسى فى الادارة ولذلك كان اختيـــارنا لتونس حتى نتعرف على مدخل مختلف فى التنظيم الادارى العام عما ألفناه فى دول الشرق العربى ٠

ويتكون جهاز الادارة العامة فى تونس من :

الادارة المركزية وتضم :

١ – رئيس الدولة :

وهو رئيس الجمهورية ويمارس السلطة التنفيذية ومدة الرئاسة خمس سنوات وهو يختص بوضع السياسات العامة للدولة ويشرف على تنفيذها ٠ وهو القائد الأعلى للقوات المســـلحة ويشرف على تنفيذ القوانين واعتمـــاد المعاهدات واعلان الحرب وابرام الصلح ٠

٢ – مجلس الدولة :

وهو من الأجهزة الاستشارية لرئيس الجمهورية ٠ ويضم هذا المجلس دائرة المحاسبات وتختص بالنظـــر فى الحســـابات الحكومية والمحليـــات والمؤسسات العامة ٠ والمجلس بصفة عامة من الهيئات الرقابية كذلك يضـــم المجلس المحكمة الادارية ٠ ويرأس المجلس رئيس الجمهورية ٠

٣ – الوزارة الأولى :

وهى تقع فى قمة الادارة المركزية وتعادل ما يمكن أن نعتبره برئاســـة الوزراء فى الأنظمة السائدة فى دول المشرق العربى ، ويشرف عليها الوزير الأول الذى يمكن اعتباره بمثابة رئيس الوزراء ٠

---

(١٨) راجع د ٠ حسن توفيق – الادارة العامة فى تونس – المنظمة العربية للعلوم الادارية نشرة البحوث رقم ١٠٣ – يناير ١٩٧٢ ٠

— **الديوان** : ويضم ادارات للشئون الدينية والسياسية والشـــئون المالية والميزانية ٠

— الكاتب العام للحكومة وتتبعه :

* ادارة الوظيفة العامة وتختص بكل ما يتعلق بموظفى الدولة (أعوان الدولة) وتنسيق القوانين الأساسية الخاصـــة بهم (ما يمكن اعتباره ديوان الموظفين أو مجلس خدمة مدنية) ٠

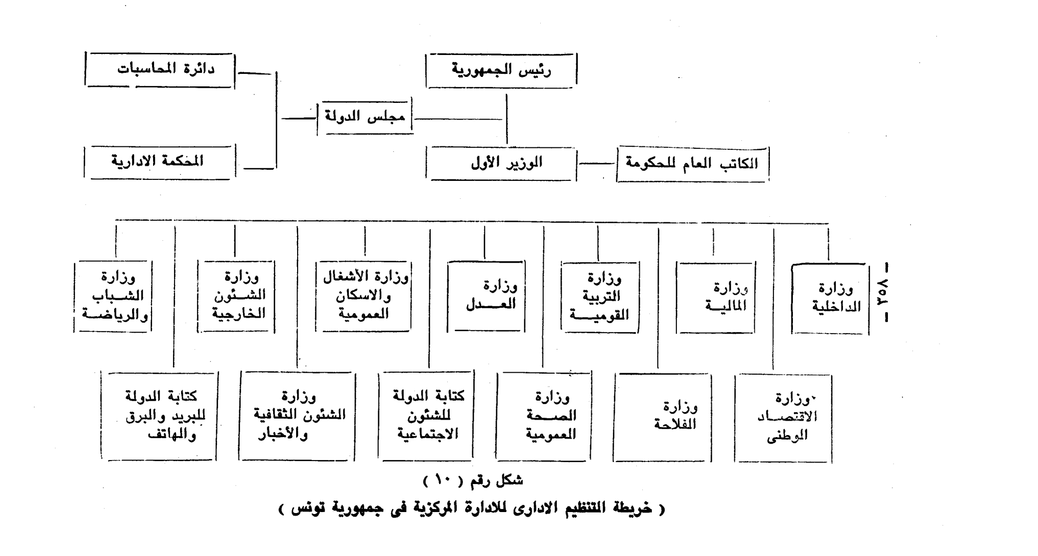
* التفقدية العامة للمصالح الادارية : وتختص بالرقابة والتفتيش على ادارات الدولة ومؤسساتها ٠

* ادارة الشئون الاقتصـــادية : وهى تختص بالمســـائل ذات الصبغة الاقتصادية والمالية التى يعرضها الوزير الأول ولها أن يقترح عليه ما تراه من اصلاحات ٠

* قسم الخزينة العـامة لمحفوظات الدولة : ويقوم بجمع وحفظ وثائق الدولة ٠

٤ ـ الوزارات :

وتختص كل منها بقطاع محدد من قطاعات الدولة ٠ ولكل وزارة وزير والشكل التالى يصور هيكل التنظيم الادارى للادارة المركزية :



شكل رقم (١٠)

(خريطة التنظيم الادارى للادارة المركزية فى جمهورية تونس)

ونستطيع ملاحظة ما يتصف به البناء الادارى العـام فى تونس من بساطة ووضوح · وما يتسم به فى نفس الوقت من تركيز للسلطة فى رئيس الجمهورية والوزير الأول · والحقيقـة أن النمط التونسى لا يعـانى من مشكلات تركز السلطة نظرا لتوفر عاملين هامين هما :

١ ـ أن البيروقراطية التونسية ـ شانها شان البيروقراطية الفرنسـية ـ تعتمد الى حد كبير على مجموعة النظم والقواعد والاجراءات المحددة مسبقا والتى تجعل الخدمة المدنية تميل الى الأنضباط دون أن تتأثر بمشكلة تركيز السلطة التى تنصب اساسا على شئون السياسـة والمشكلات القومية العامة ·

ب ـ فعالية نظام الحكم المحلى وقدرته على ادارة شئون الخدمات والأمور المحلية فى ضوء السياسة العامة للدولة ·

ويلاحظ أيضا عدة صفات هامة فى تركيب الوزارات التونسية :

١ ـ أن وزارتى التربيـة والتعليم العـالى المعتـاد وجودهما كوزارتين منفصلتين فى دول المشرق العربى قد توحدتا فى وزارة واحـدة هى وزارة التربية القومية ، وهذا يؤدى الى تكامل وتناسـق السياسات التعليمية بمختلف مراحل التعليم ·

ب ـ كذلك نلاحظ اندماج الشئون الثقافية وشـئون الاعلام فى وزارة واحدة هى وزارة الشئون الثقافية والأخبار ·

وبالتعرض الى طبيعة التركيب الاقتصـادى والاجتماعى فى تونس حيث يلعب رأس المال الخاص الدور الأساسى فى المجالات الاقتصـادية · لذلك نجد أن البناء العام للجهاز الحكومى يقتصر بشـكل واضـح على الوظائف التقليدية للحكومة ·

والى جانب هذا التشكيل للادارة المركزية ، تعتمد تونس على نظـام متطور للادارة المحلية يقوم على تنظيمين اساسيين :

أ ـ نظام الولايات الجمهورية ٠
ب ـ نظام البلديات

ثالثا ـ الادارة العامة فى دولة الكويت(١٩) :

تعتبر دولة الكويت من الــــدول العربية ذات الخصـــائص الفريدة المميزة فى دولة تتمتع بثروة بترولية هائلة فى ذات الوقت الذى يبلغ فيه عدد السكان ما لا يزيد عن مليون من البشر لذلك فان المســـتوى العام للرفاهية الاقتصادية مرتفع فى الكويت عنه فى معظم الدول العربية ويكاد يصـــل الى مستوى يقارب ذلك السائد فى اغنى دول العالم ٠

وقد كان للادارة الحكومية فى الكويت دور بارز فى ادارة الاقتصاد القومى ومشروعات الخدمات العامة ٠

وتتميز الكويت أيضا بنمط مخلف فى نظام الحكم ، اذ انها تأخـــذ شكل « الدولة » التى يتولى السلطة التنفيذية فيهـــا امير ومجلس وزراء وينص دستور دولة الكويت على ان الملكية ورأس المال والعمل هى المقومات الأساسية لكيان الدولة الاجتماعى وللثروة الوطنية ٠

رئيس الـــدولة :

يرأس دولة الكويت « الأمير » وهو الذى يمارس الســـلطة التنفيذية فيعين رئيس الوزراء والوزراء ويعفيهم من مناصبهم ٠ وهو الذى يصـــدر المراسيم وينظم المصالح والادارات العامة ٠

الادارة الحكوميـــة :

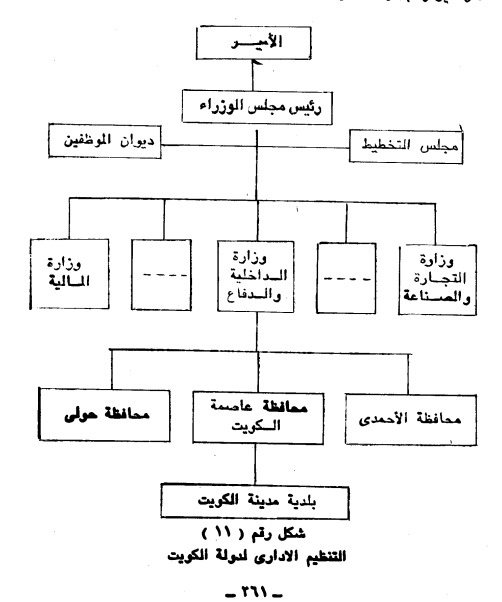
يشرف مجلس الوزراء فى الكويت على مصـــالح الدولة ويرســـم سياستها العامة ويتـابع تنفيذها وتتكون حكومة الـــكويت من عـــدد من الوزارات اهمها :

---

(١٩) دكتور حسن توفيق ـ الادارة العامة فى الكويت ـ المنظمـة العربيـة للعلوم الادارية رقم ١٨ ـ مايو ١٩٧٠ ٠

- وزارة الخارجية •
- وزارة المالية •
- وزارة الأشغال العامة •
- وزارة التربيـــة •
- وزارة التجارة والصناعة •
- وزارة الشئون الاجتماعية والعمل •
- وزارة النفط •

كذلك يتبع مجلس الوزراء عدد من الأجهـزة الاستشـــارية هى ديوان الموظفين ومجلس التخطيط •



شكل رقم (١١)
التنظيم الادارى لدولة الكويت

والى جانب هذا التكوين المركزى ، تنقسم دولة الكويت الى ثلاث محافظات يرأس كل منها محافظ ، كذلك توجد بلدية فى مدينة الكويت تتمتع بالشخصية المعنوية وتختص بالشئون العمرانية وتوفير الخدمات للسكان .

وبشكل عام فان نمط الادارة العامة فى الكويت يتميز بالبساطة والتناسب مع الظروف العامة للدولة .

ومن خلال استعراض النماذج السابقة للادارة العامة . وبدراسة نماذج أخرى فى دول عربية مثل الجمهورية العربية السورية ، الجمهورية الليبية ، الجمهورية اللبنانية وغيرها . يمكن أن تصل الى بعض استنتاجات عامة هى :

١ — أن النمط الشائع للادارة العامة يتخذ تقسيما ثلاثيا هو :
— رئاسة الدولة .
— جهاز الادارة المركزية (الحكومة) .
— جهاز الادارة المحلية .

٢ — أن رئاسة الدولة والحكومة تعتمد فى ممارسة أعبائها على عدد من الأجهزة المعاونة (الاستشارية) يأتى فى مقدمتها عادة الأجهزة التالية :

— الجهاز القومى للتخطيط (مثل هيئة تخطيط الدولة فى سوريا) .
— جهاز الرقابة المالية (ديوان المحاسبة فى كثير من الدول) .
— جهاز الخدمة المدنية (ديوان الموظفين فى كثير من الدول) .
— جهاز المعلومات القومى (المكتب المركزى للاحصاء) .

وهذه الأجهزة تتبع مباشرة لمجلس الوزراء ، كما قد يتبع بعضها رئيس الدولة بشكل مباشر .

٣ — أن الادارة العامة فى بعض الدول العربية تتجه اهتماماتها بالدرجة الأولى الى ممارسة وظائف السيادة (الضرائب ، الشئون الخارجية الدفاع والأمن القومى) دون أن تسهم بدرجة واضحة فى ادارة الاقتصاد القومى بشكل مباشر ، وذلك كما هو مشاهد فى لبنان

مثلا • بينما تمارس الادارة العامة فى دول اخرى دورا قياديا فى ادارة الاقتصاد القومى كما هو الحال فى مصر ، سوريا والعـــراق مثلا •

٤ـــ تتصـــف انظمة الادارة العامة فى البـلاد العربية عامة بخصـــائص النمط البيروقراطى التقليدى من حيث التقســـيم الوظيفى وتدرج السلطات والمسئوليات والاعتمـــاد على القوانين واللوائح كاداة لتسيير المهام ، ووضوح اهمية الاجراءات والنماذج كعنصر اساسى فى البناء الادارى العام •

٥ ـــ تعتبر الوظيفة العـــامة من ابرز ملامح النظم الادارية فى الدول العربية ، ومازالت الخدمة المدنية هى مجـال التوظيف الأساسى فى كثير منها •

وفى كل البلاد العربية توجد قوانين ونظم عامة تحكم اجراءات التوظيف وشـــئون الخدمة المدنية • وتقوم أجهزة مركزية على تطبيق هذه القوانين •

٦ ـــ اذا استعرضنا الأهمية النســبية لعناصر النظام الادارى فى أنظمة الادارة العامة العربية بشكل عام لوجدنا انها تتطابق الى حد كبير مع حالة انظمة الادارة الكلاسيكية وهى كالتالى :

ـــ ياتى عنصر الهيكل فى المرتبة الأولى •
ـــ ياتى عنصر النظم والقواعد فى المرتبة الثانية •
ـــ ياتى عنصر الاجراءات فى المرتبة الثالثة •
ـــ ياتى عنصر الأفراد فى المرتبة الرابعة •
ـــ ياتى عنصر الامكانيات فى المرتبة الخامسة •

واخيرا ياتى عنصر المستوى التكنولوجى فى نهاية المطاف وقد يكون هذا التوافق مرجعه تاثير النظم الادارية للدول الاستعمارية : فرنسا وانجلترا حيث اســـتعمرتا جانبا كبيرا من الدول العربية لسنوات طويلة وتركتا بصماتهما الادارية هناك •

٧ — ومن الخصـــائص المميزة لنظم وأجهزة الادارة العامة العربية عـدم وضوح الدور الهام الذى يمكن أن تمارسه أجهزة التخطيط القومى رغم تواجدها · وبشكل عام فان وظائف التخطيط والتنظيم والمتابعة لا تمارس وفقا للأساليب العلمية السليمة ·

٨ — كذلك تفتقر الادارة العامة فى الدول العربية الى عنصر المعلومات المتجددة الشـــاملة وتعانى من معوقات الاتصـــال بين الأجهـــزة والمستويات التنظيمية المختلفة · وأخيرا نلمس اتجاها يسيطر على الادارة العامة العربية نحو التمسك بالأوضاع القائمة ومقـــاومة التغيير والتطوير ·

المبحث السادس

الجهاز الحكومى الاسرائيلى (٢٠)

مقـــــدمة :

ان الجهازالحكومى فى أى مجتمع هو صورة مصـــغرة من المجتمع الأكبر (البيئة) ، يتأثر به ويؤثر فيه · والعـــلاقات متبادلة بين الجهـــاز الحكومى والمجتمع : الجهاز الحكومى ينشأ لاشباع حاجات معينة ، وتحقيق أهداف يحددها المجتمع ·· ومن جهة أخرى يتأثر الناتج الاجتماعى ، ومن ثم الحياة الاجتماعية بأسلوب عمل الجهاز الحكومى ، وفاعليته وكفاءته ·

ومنذ قيام الدولة فى اسرائيل ·· يلاحظ أن هنـاك ارتباطا قويا بين الأهداف الأساسية للصهيونية وبين شكل الجهاز الحكومى ·· وعلى سـبيل المثال :

---

(٢٠) اعتمد فى هـذا الجـزء على دراســة غير منشـــورة قام بهـا مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية — وحدة البحوث الاجتماعية — د· عزت حجـــازى ، الخبير بالمركز — البيروقراطية والمجتمـــع · اسرائيل (القاهرة) سنة ١٩٧٢ ·

١ — فى المدة من ١٩٤٨ — ١٩٥٢ كان الهدف الأساسى للحركة الصهيونية هو تشجيع الهجرة واستقبال المهاجرين واستيعابهم • ومن هناكان العمل فى المؤسسات المختلفة للجهاز الحكومى مرنا لا يخضـــع لقوانين محددة •

٢ — فى المدة من ١٩٥٢ — ١٩٥٨ •• كان الهـــدف الأول للدولة هـــو التنمية الاقتصادية السريعة ، ومن ثم وضع نظام واضح للعمـــل الكفء •• ولهـذا نقص عدد الوزارات من ١٩ الى ١٥ وزارة فى محاولة للحد من الاسراف التنظيمى وتركيز عملية صنع القرار •

٣ — فى المدة من ١٩٥٨ — ١٩٦٧ •• كان الهدف من جهاز الادارة هـــو مواجهة التذبذب بين الرخاء والكســـاد •• وزاد عدد الوزارات لامتصاص الصراعات الحزبية ومقتضيات الائتلاف الوزارى وليس لاعتبارات فنية •

٤ — بعد سنة ١٩٦٧ ، وخصوصا بعد انتصار اسرائيل فى حرب ١٩٦٧ وضم مساحات كبيرة من الأراضى ومواجهة تحديات جديدة •• عاد موضـــوع الهجـــرة يمثل مكانا بارزا فى برنامج تحقيق أطمـــاع اسرائيل •• واتسع نطاق الائتلاف الوزارى ليضم أحزابا معارضة وأشخاصا ذوى مصالح متناقضة •

جهاز الحكم فى إسرائيل قبل قيام الدولة :

يرجع الفكر الادارى لاسرائيل الى ما قبل قيـــام الدولة بالطبع •• فجهـــاز الحـــكم لم يكن ينشـــأ فجاة ، ومن فراغ بمجرد اعـــلان الدولة • فقد كانت المجتمعات اليهودية المحلية فى فلسطين شبه مســـتقلة ومعتمدة على نفسها ابان الحكم العثمانى والى حد ما خلال فترة الانتداب البريطانى •

فمن المعروف أن أحلام الصهيونية فى فلسطين بدأت تتبلور مذ بداية الثمانينات من القرن الماضى • ثم أنشئت المنظمة الصهيونية العالمية فى سنة ١٨٩٧ ، لتحقيق أطمـــاع الصـــهيونية فى اقامة وطن قومى لليهـــود فى

فلسطين . كما حرصت على تدفق اليهود للاستيطان اليهودى فى فلسطين بأعداد متزايدة .

وقد حرصت المجتمعات اليهودية على أن تظل شبه مستقلة ، وعملت على خلق تنظيمات قومية خاصة بها فى مجالات النشاط : الاقتصادى ـ جباية الضرائب ـ تقديم الخدمات الهامة .

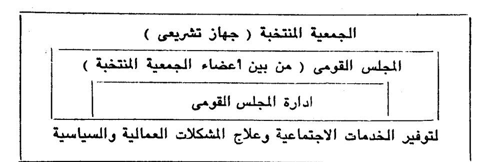
ويمكن أن نخلص الى أن المسئولية عن السكان اليهود فى فلسطين قبل قيام الدولة كانت موزعة بين :

أ ـ حكومة الانتداب البريطانى . والتى تواطات مع اليهود .

ب ـ المنظمة الصهيونية وأجهزتها المختلفة . ومن أهمها الوكالة اليهودية .

جـ ـ الأجهزة التى أنشأها المستعمرون اليهود مثل : الكيبوتزيم ـ والمشاقيم ثم الهستادروت ، والتنظيمات الارهابية مثل الهاجاناه .

الأجهزة التنظيمية اليهودية قبل الانتداب البريطانى :



الوكالة اليهودية :

أنشئت فى فلسطين سنة ١٩٢٩ . وأصبحت أهم من المجلس القومى وكان من أهم أعمالها :

ـــ التعاون مع حكومة الانتداب البريطانى على انشاء وطن قومى لليهود فى فلسطين .

— اختيار المهاجرين واستقبالهم واستيعابهم ·

— الاسهام فى استعمار الأرض ·

واصبحت الوكالة اليهودية جهازا اداريا شبه كامل يقوم بمهـــام عديدة من مهام جهاز الدولة · وكانت اشبه بحكومة داخل الحكومة ·

فكانت الوكالة تضم :

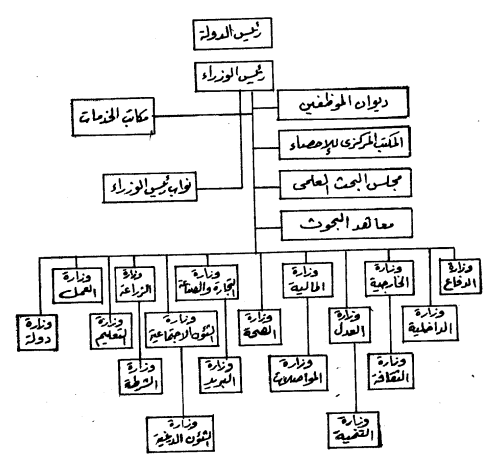
— جهازاً اداريا ·
— ادارة للشئون الخارجية ·
— ادارة لتنظيم الهجرة ·
— ادارة للتنمية ·
— ادارة للخدمات ·
— ادارة للدعاية ·

اى ان الذى حدث سنة ١٩٤٨ (حين اعلنت الدولة) لم يكن ســوى انتقال الســـــلطة من حكومة الانتداب البريطانى الى الحكومة التى كانت موجودة من قبل · فقد بدا الاستعداد لاعلان قيام الدولة قبل انهاء الانتداب البريطانى بفترة طويلة ·· ففى ٤ فبراير عام ١٩٤٨ كان الهيـكل الادارى للحكومة قد اعد بالتفصيل ·· وقبل ان ينتهى الانتداب كان الجهاز الادارى الاسرائيلى قد بدا فعلا · وكانت ميزانية كل وزارة لعام مقبل معدة مسبقا ، وكانت التعيينات بالنسبة للمناصب الرئيسية قد تمت كذلك ·· وحـــــددت اماكن الوزارات والمكاتب وتم اعداد الأثاث اللازم لهذه المكاتب ·

وفى مساء الجمعة ١٤ مايو سنة ١٩٤٨ اعلن قيـــام دولة اسرائيل وشكلت حكومتها من اعضاء المجلس التنفيذى للوكالة اليهودية · واصبح المجلس التنفيذى للوكالة مجلسا للوزراء الاسرائيلى · كما اصبح جهازها الادارى جهازا للحكومة ·

وقامت الحكومة المؤقتة بانشاء ١٧ وزارة وكان هذا العدد خاضـعا لمقتضيات الائتلاف الوزارى ·

الجهاز الحكومى الإسرائيلى :



شكل رقم (١٢)

يتميز الجهاز الحكومى باختصار عدد الأجهزة وتقليل عدد الوزارات وتوسيع مدى اختصاص كل منها : والهدف من ذلك تحقيق التكامل وسهولة التعامل ، وايجاد وزارة ذات حجم معقول .

الا أن انشـــاء الوزارات أو الغاءها لم يخضع دائما لاعتبارها فنية ، فقد أنشئت وزارات الدولة لأغراض سياسية ومن هـــذه الأغراض تمثـل بعض القوى الحزبية فى الحكومة .

ومن الوزارات التى ألغيت بعد مدة من انشـــاء الدولة .. وزارة مشوهى الحرب ، وزارة الأقليات ، وزارة الهجرة ، وزارة التموين .

كذلك فهناك وزارتان لم يعد يوجد داع لهما هما وزارة الشرطة ووزارة التنمية ، ومع ذلك ، فما تزالان — لاعتبارات غير فنية — موجودتين ٠

وبالرغم من التعديلات الكثيرة التى ادخلت على نظام الحكم فقد كان هناك دائما خط واحد يقوم على اساسه التعديل ، وهو العمل على تحقيق التكامل وايجاد جهاز يستطيع العمل بمرونة ٠

العاملون بالجهاز الحكومى وسياسات التوظف :

يمكن القول أن نمو الجهاز الحكومى الاسرائيلى لم يصاحبه نمو نسبى مماثل فى فئة المهنيين العاملين فيه ، بل حدث العكس ، اذ استوعب الجهاز الحكومى عناصر وفئات ذات خبرة ادارية محدودة أو عديمة الخبرة ٠

ومن ذلك :

أ — حتى سنة ١٩٥٥ ، كان ٧٥٪ من مجموع موظفى الجهاز الحكومى ممن لم تكن لديهم خبرة فى أعمال الادارة ٠ كما كان اكثر من نصف موظفى الحكومة (٥ر٥٢٪) ممن لم يبلغوا نهاية مرحلة التعليم الثانوى وما فى مستواه ٠ وكان حوالى ٢٠٪ من مجموع الموظفين ممن لم يتلقوا غير بعض التعليم الأولى او لم يتعلموا علىالاطلاق ٠

ب — أن شغل الوظائف فى الجهاز الحكومى تم على أساس اعتبارات سياسية واجتماعية مختلفة ، وليس على أساس الاختيار وفق ما تقتضيه الوظيفة ، أى أن الأساس فى الاختيار هو مبدأ اقتسام الغنائم Spoils System الذى يتم وفق خريطة توزيع القوى كما تحددها الانتخابات العامة ٠٠ وان كانت بعض العناصر التقليدية تستأثر ببعض المراكز الحساسة أو تحتكرها ٠

فقد ظل الماباى مسيطرا على الوزارات الهامة والحكومة دون معارضة فعالة تستطيع ازاحته ٠ وكان يحتكر منذ أول حكومة عدة مناصب وزارية هامة : منصب رئيس الوزراء ، ووزارات الدفاع (التى تركت منذ سنة ١٩٦٧ لموشى ديان وهو ليس من حزب الماباى)، والخارجية والمالية والتعليم والثقافة والزراعة والشرطة ، وهذا دليل على استئثار الحزب بجزء كبير من السلطة ٠

جـ - زاد حجم الجهاز الحكومى من ٢٧ الف موظف سنة ٥٢ الى ٤٩ الف موظف سنة ٦٧ بنسبة ٨٢٪ ، وكانت الزيادة فى بعض القطاعات غير لازمة ·· فنمو الجهاز الادارى ليس دائما ظاهرة صحية لأن معظم الاحتياجات فى هذا الصدد يمكن سدها عن طريق زيادة الكفاءة والآلية ·

ويكمن الخطر فى زيادة حجم الجهاز الحكومى على حساب خدمات أخرى مثل خدمات الأطباء والمديرين والباحثين والعلماء ·· ويكون الخطر اكبر ما يمكن اذا علمنا أن هذه الزيادة لم تكن لمقابلة حاجات تنظيمية ولكن لحرص الحكومة على ارضاء جماعات سياسية أو استقطاب المعارضين أو استيعاب الوافدين الجدد ·

الظروف المحيطة بالجهاز الحكومى الاسرائيلى واثر ذلك على سياسات العمالة ·

تحيط الجهاز الحكومى الاسرائيلى ظروف تعد فريدة من نوعها :

١ ــ حالة الحرب الساخنة معظم الوقت مع الدول العربية · وما تفرضه من جو التعبئة الدائمة ، التى تضع الكل فى حالة استعداد دائم ·

٢ ــ الالتزام باستقبال اكبر عدد ممكن من المهاجرين واستيعابهم ·

٣ ــ حالة اللاتجانس الحزبى ، بين اقصى اليمين واقصى اليسار ، وتباين الثقافة بين وافدين من ثقافات صناعية متقدمة متعارضة فى انظمتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى) ووافدين من دول العالم الثالث وأكثر دول العالم تخلفا (اليمن وافغانستان مثلا) ·

٤ ــ حداثة الجهاز الحكومى الاسرائيلى وتفتحه النسبى للتغير والتطور لعدم وجود تقاليد جامدة للعمل ·

وقد تأثر الجهاز الحكومى الاسرائيلى فى نشأته وتطوره بتيارين متضاربين الى حد ما :

١ ــ حرص جماعات المصالح Interest groups ومراكز القوى اليهودية على أن تمثل فيه · ومن هنا وزعت الوزارات بين الأحزاب السياسية واحتكرت وزارات معينة لفترة طويلة ·

٢ ــ حرص قيادة الدولة على تحقيق نوع من التماسك الاجتماعى عن طريق الحيلولة دون احتكار فئات أو جماعات معينة للجهاز الحكومى ٠

وتقوم العلاقة بين الموظف العام والدولة فى اسرائيل على أساس تعاقدى كما هو الحال بين العمال والادارة فى المؤسسات الخاصة ٠٠ وليس فعلى العكس من ذلك تماما ، ثمة تحيزات صارخة ضد الفئات ضعيفة السلطة :

غير ان حرص قيادة الدولة على تحقيق نوع من التماسك الاجتماعى لا يعنى أنها لم تخضع لتحيزات فى قرارات شغل وظائف الجهاز الحكومى ٠٠ فعلى العكس من ذلك تماما ، ثمة تحيزات صارخة ضد الفئات الضعيفة السلطة ٠

١ ــ العرب من سكان اسرائيل (يمثلون ١٠٪ من مجموع سكانها) غير ممثلين فى الوزارة ، ووجودهم فى الجهاز الحكومى قاصر على عدد صغير جدا من المناصب الهامشية (الاحتياجات الدعائية) ٠

٢ ــ اليهود الشرقيين Sephardiom لا يمثلهم فى الوزارة غير وزير واحد ٠

٣ ــ بالنسبة للمناصب الادارية العالية فان ٨٠٪ ممن يشغلونها هم من يهود أوروبا الوسطى (بولندا وروسيا والمانيا بالذات) ٠

٤ ــ يلاحظ قلة عدد النساء فى المناصب الادارية ٠٠ وتأتى أهمية المرأة العاملة فى اسرائيل من نقص القوى العاملة عن تلبية احتياجات تحقيق أطماع الدولة ٠

وتحصل المرأة على أجر أقل من أجر الرجل وتستفيد من امتيازات أقل منه ٠

التدريب على العمل الادارى :

١ ــ بدأ الاهتمام بسياسة التدريب حتى قبل قيام الدولة ٠٠ وعلى سبيل المثال :

— ظهرت أول محاولة منظمة لتوفير وسيلة فعالة للتدريب فى الادارة العامة سنة ١٩٤٥ ، حين انشئت « كلية الشرق الأوسط للادارة العامة » بالقدس ، والتى أصـــبحت فيما بعـد المعهد الاسرائيلى للادارة العامة ٠

— فى سنة ١٩٤٦ انشات « الوكالة اليهودية » مدرسة للتدريب فى الادارة ثم توالت بعد ذلك المدارس والمعاهد والأجهزة ٠

ب — وفى أعقاب قيام الدولة تعثرت هـــذه العملية بعض الوقت نتيجة للتركيز الشديد على مسائل الحرب واستيعاب المهاجرين ٠

جـ — وفى سنة ١٩٥١ انشئت لجنة موظفى الحكومة (ديوان الموظفين) ، التى ركزت جهودها فى التدريب اثناء الخدمة ، وتركت مهام الاعداد قبل الخدمة ، وتدريب موظفى الادارة الوسطى والعليا للأجهزة شبه الأهلية الأخرى — كما منحت حوافز وميزات للموظفين الذين يتـــابعون برامج تدريب تنظمها اية اجهزة اخرى ٠

د — وفى نهاية الخمسينات بدات بعض الوزارات برامج تدريب مختلفة لتزويد موظفيها بالخبرة ٠

هـ — ومنذ بداية الستينات اخذ بنظام الامتحان كاساس للاختيار والتعيين واتسع نطاق التدريب ليشمل مراحل ومستويات مختلفة ٠٠ وبدات مؤسسات اكاديمية عديدة برامج تدريب مختلفة ومشروعات بحوث فى مجال الادارة العامة ٠٠ ومن هذه المؤسسات الجامعة العبرية فى القدس ، ومعهد التكنولوجيا فى حيفا ، والمعهد العالى للقـــانون والاقتصاد فى تل أبيب ٠

ويمكن القول أن مسئولية التدريب تتوزع بين أجهزة عديدة مثل :

(١) الحكومة المركزية ٠ (٢) السلطات المحلية ٠
(٣) الجامعـــات ٠
(٤) المعهد الاسرائيلى للكفاية الانتاجية ٠
(٥) الهستادروت ٠ (٦) وأجهزة أخرى ٠

الا أن هذه الجهود التدريبية مازالت قاصرة عن تحقيق تقدم حاسم ومازال التغير بطيئا ، ومازالت المشكلات كما هى ان لم تزد ٠٠ ومنها :

١ ـــ عدم التنسيق بين برامج التدريب المختلفة ، الأمر الذى يترتب عليه التكرار فى البرامج وزيادة التكاليف ونقص العائد ٠

٢ ـــ أنه لم يتم التوصل الى صيغة ملائمة للتوفيق بين ضرورات المركزية التى يتميز بها الجهاز الحكومى الاسرائيلى ، وبين الحـــاجة الى منح سلطات أوسع للأجهزة المحلية التى تواجه مســئوليات يومية تفرض عليها مواقف لا يحتمل التصرف فيها الانتظار للرجوع الى المستويات الأعلى ٠

٣ ـــ نقص الخبراء اللازمين لادارة البرامج التدريبية بكفاية تحقق غرضها٠

٤ ـــ وجود فرق من الموظفين تحتكر حضور برامج التدريب ،لا لأسباب فنية ٠٠ ولكن للاســتفادة من الميزات المادية والأدبية التى تترتب على حضورها ٠

ومازال من أخطر مشكلات اسرائيل : ندرة الأشخاص ذوى الاعداد المهنى العالى والكفاءة المعقولة ، وضعف جاذبية الجهاز الحكومى لهم ٠

الحوافز المادية فى الجهاز الحكومى :

يعطى القطـــاع الحكومى مرتبات ومميزات أقل مما يعطيــه القطـــاع الخاص ٠ وترجع بعض مشكلات الحوافز المادية فى القطاع الحكومى الى استحالة الأخذ بنظام الأجر حسب الانتاج الذى تأخذ به بعض المؤسســات الخاصة ٠

وعلى الرغم من أن الجهاز الحكومى فى اسرائيل يعطى مرتبات أقل ، فان الفرق بين أعلى المرتبات وأقلها هو أضيق الفروق فى العالم ٠ فان أعلى مرتب لا يزيد على ثمانية أمثال أقل مرتب ، كما أن صافى أعلى مرتب هــو ثلاثة أمثال صافى أقل مرتب ٠

كفاءة الجهاز الحكومى الاسرائيلى :

بالقياس الى أداء عديد من الأجهزة الحكومية فى الدول الحــديثة والنامية بصـــفة خاصـــة فان كفاءة الجهاز الحكومى الاسرائيلى وفاعليته تعد أعلى من المتوسط ٠ (وان كانت الصورة التى تقدمها أجهـــزة الدعاية الاسرائيلية فى هذا الصدد صورة زائفة الى حد بعيد وتصور الحقيقة من أحد جوانبها فقط تصويرا مبالغا فيه) ٠

وعلى سبيل المثال ففى مجال توفير الاحصاءات والمعلومات وبعض الخدمات الأساسية ، حقق الجهاز الحكومى الاسرائيلى منجزات تضعه فى مصاف ارقى الأجهزة الحكومية فى العالم · وفى عملية التشجيع على الهجرة واستقبال المهاجرين واستيعابهم ، تخطى الجهاز الحكومى عقبات صعبة وحقق منجزات كبيرة ·

ومن اهم العوامل التى ساعدت على كفاءة الجهاز الحكومى الاسرائيلى فى هذا الصدد :

١ — توافر فئة من المثقفين تشارك فى صنع القرارات ومتابعة عملية تنفيذها ·

٢ — روح الرسالة والريادة السائدة لدى قطاع كبير من المسئولين فى المستويات العليا ·

٣ — الاهتمام بالممارسة فى التنظيم بدلا من الاعتماد على تنظيمات مكتوبة بعد أن توضع موضع التنفيذ ·

وفى سنة ١٩٦٥ بدات اسرائيل فى اعداد خطة عامة لميكنة عمليات جمع البيانات وحفظها واستعمالها ·

ولكن هناك بعض التحفظات على اداء الجهاز الحكومى فى اسرائيل وهذا ما دعا بعض الاسرائيليين مثل جيرالد كايدان الى ان يتطلع الى اليوم الذى تصل فيه كفاءة الجهاز الحكومى الى مستوى اعلى ·· وتصل الشكوى من الجهاز الحكومى فى بعض الأحيان حد اليأس من امكان اصلاحه فى المستقبل ·

وقبل أن نعرض لجوانب القصور فى اداء الجهاز الحكومى فى اسرائيل يحسن الاشارة الى بعض الظروف الاجتماعية التى تؤثر فيه تاثيرا مباشرا ومن هذه الظروف :

١ — أن تطبيق مبدأ « اقتسام الغنائم » على اساس المصالح والجماعات المختلفة ساعد على خلق أوضاع تضطر معها المؤسسة الى حماية العاجز أو « غير الكفء » الذى يمثل « مصلحة هامة » ولكنه غير مفيد للمؤسسة ·

٢ — ان اجراءات الأمن والتعبئة تفرض قيودا خطيرة على قوة العمل تحد من مرونتها ، ومن قدرتها على التكيف بسرعة ·

٣ — ان التوسع فى انشاء المناصب الادارية لا يسير وفق ما تقتضـــيه مصلحة العمل ، ولكن بالصــــورة التى ترضى جماعات المصالح ٠٠ ويؤثر ذلك ليس على الوظائف العادية فقط ولكنه يمتد ليشمل انشاء وزارات والغاءها ٠

٤ — ان الجهاز الحكومى مضطر الى استيعاب قادمين جدد ليست لديهم امكانات التكيف السريع مع الأوضـــــاع الجديدة ٠ ومن ثم فهم يمثلون عبئا عليه وليس اضافة منتجة له ، وان كان هذا الوضـــع مؤقت الا أنه يمثل شكوى متزايدة ٠

وكما يذكر كايدن هناك مآخـذ عديدة على جهـــاز الحكم الاسرائيلى اهمها ما تعلق بالأمور الآتية :

— المحسوبية التى تتعـــارض مع مبدأ خـــدمة الجمهور بدون تحيز وتعطل مصالح البعض ٠

— الروتينية وعقم الاجراءات ـ فالغريب أنه مازال فى اسرائيل لوائح ونظم من عهد الانتداب البريطانى بالرغم من تفتح الجهاز الحكومى ٠

— التخلف عن الأخذ بالأنظار الحديثة فى مجال الخدمات مثل الميكنة الكاملة كما أن التنظيم العلمى للادارة أمر غير معروف فى اسرائيل ٠

— أن نظم الاختيـــــار ، والتدريب ، وتقييم العمل والجزاء ٠ يتطلب سياسة واضحة الأهداف سليمة الأسس ٠٠ وهو أمر غير متوافـر فى اسرائيل حتى الآن ٠

— هناك مشكلات ناتجة عن عدم الأنضباط فى العمل ترجع الى :

* الاتجاه فى المجتمع نحو المركزية الشديدة ٠

* التهوين من دور رجال الادارة الوسطى ٠٠ وهـــذا يظهر فى عدم الاهتمام باختيارهم واعدادهم واعطائهم صلاحيات كافية ٠

— يوجد فى الجهاز الحكومى فى اسرائيل ميـــل خطير نحو التركيز على الشكل فى المنصب ٠ وعدم الاهتمـام بالقيم والالتزامات التى ترتبط به ٠

وفى محاولة لرفع كفاءة الجهاز الحكومى استقر الرأى على الأخـذ بنظام « مراقب الدولة » State controller الذى يعين بواسطة رئيس الدولة بناء على توصيـــة لجنة من الكنيست ومهمته أن يقـــدم الى لجنة

الميزانية بالمجلس تقريرا عن سلامة اجراءات الحكومة · ويخضع لرقابة مراقب الدولة عديدا من الأجهزة مثل « الوزارات المختلفة » والمشروعات الحكومية وأى شخص أو جهة يدير ممتلكات للدولة · ووظيفته هى الرقابة العامة والقانونية والاقتصادية ويلزم القانون الجهات التى تخضع لرقابته بتقديم كافة المعلومات التى يطلبها ·

وقد انشئت المحاكم التاديبية لموظفى الحكومة فى اطار ديوان الموظفين سنة ١٩٥٢ وتنظر فى امور كثيرة منها اساءة استعمال المنصب ، أو قبول رشاوى من أى نوع ، أو الخلط بين الوظيفة واعمال اخرى ·

وفى محاولة للتغلب أيضا على مشكلات الجهاز الحكومى ، تعتمد اسرائيل على دعم مادى وعون فنى كبير من الولايات المتحدة الأمريكية وبقية الأجهزة التخصصة فيها · وتأخذ بأساليب الولايات المتحدة فى معالجة هذه المشكلات ، غير أنه ثمة صعوبة كبيرة فى تحقيق تقدم ملموس نظرا لأن الأمر يرتبط بأوضاع سياسية واجتماعية عديدة ·

وربما من أبرز المشكلات فى الجهاز الحكومى الاسرائيلى ·· شعور عدد من الموظفين الحكوميين وبخاصة فى المستويات العليا بالتعالى نتيجة لاحساسهم بالدور الحاسم الذى لعبوه فى التخطيط لقيام الدولة وحمايتها ·· ومن جهة اخرى نظرة قطاع كبير من الجمهور الى الموظف الحكومى على انه غير منتج (فلا هو عامل ، ولا مزارع ، ولا جندى) ويترتب على ذلك ردود فعل عنيفة تزيد من الهوة بين الموظف الحكومى والمواطن العادى ·

وتتبلور معاناة الجمهور الحكومى الاسرائيلى فى الأفكار الشائعة عن الجهاز البيروقراطى ، والتى يذكر منها الميل الى :

١ — تفادى المواقف الحاسمة والميل الى التمييع ·

٢ — الاعتماد على العلاقات الشخصية لا على الكفاءة والعمل فى بلوغ المناصب العالية ·

٣ — التستر على بعض المشروعات الخاسرة والأشخاص الفاشلين لاعتبارات شخصية وحزبية ·

٤ — المركزية الشديدة وما ينتج عنها من تعطيل وزيادة فى التكاليف ·

الاصلاح الادارى فى اسرائيل :

يواجه اصلاح الادارى فى اسرائيل مشكلات عديدة منها :

— انه يتطلب جهازا فنيا على مستوى عال من الكفاءة ·

ـــ الاختيار من بين بـــدائل عدة ترتبط بقيم ومصـــالح ، ومنظمات وشخصيات مختلفة ٠

ـــ من الممكن أن يؤدى الاصلاح الى تعقيدات لا مبرر لهـا اذا لم تكن خطته مرنة ٠

ومن أهم أهداف الاصلاح الادارى :

ـــ خفض التكاليف بالتبسيط وتفادى التكرار ٠

ـــ التخلص من بعض العيوب مثل الفساد والمحسوبية ٠

ـــ تحديث الجهاز الادارى ٠

ـــ تكييف الجهاز الادارى لتحقيق الأهداف الاجتمـــاعية مثل كسب الحرب أو التنمية بمعدلات سريعة ٠

ولكن الســـؤال الذى يطرح نفسه الآن ٠٠ هو : هل يمكن اصـــلاح الجهاز الحكومى الاسرائيلى بمجرد صدق النية والجـدية ؟ ان الجواب بالنفى المؤكد ، فان جوانب القصور فى تركيب الجهاز وأدائه ليســت مجرد عيوب فيه ، ولكنها ترجع الى أوضاع فى بقية المجتمع والعلاقات الاجتماعيـة والاقتصادية وهذا يعنى أن اصلاح الجهاز الحكومى فى اسرائيل يســتلزم تحولات اجتماعية حاسمة منها :

١ ـــ تجميع الجماعات المتميزة فى كل متكامل أو أقرب الى التكامل ٠

٢ ـــ تحول اتجـــاهات الجمهور نحو الجهـــاز الحكومى ، واتجاهات الموظف العام نحو الجمهور ٠

٣ ـــ تعديل نظام التعليم بحيث يخدم التنمية الادارية ٠

٤ـــ زوال جو الأزمة الذى يعمل الجهاز فى ظله ٠

ان التكامل الذى يحفظ الجهـــاز الحكومى فى اسرائيل من التمزق يرجـــع فى معظمـــه الى جو الأزمة الذى يعيش فيه المجتمع كله ، وليس الى عوامل استقرار وتكامل حقيقية ٠ فجو الأزمة الذى يحس الكل فيه بالخطر وينسى معظمهم مشاكلهم الخاصة مؤقتا ـ يؤجل عديدا من الصراعات التى لا يمكن أن تظل جامـــدة الى الأبد ٠ ولن تلبث أن تنفجر بمجرد أن تنتهى حالة الحرب الساخنة بين العرب واسرائيل ٠ وهنا تكمن أكبر مخـــاوف اسرائيل ٠ واذا كان السلام سيتيح لاسرائيل الاستفادة من مواردها بصورة أفضل فانه سيفجر مشكلات قد لا يستطيع المجتمع الاسرائيلى احتمالها ٠

★ ★ ★

REFERENCES

Argyris, Chris. Executive Leadership. New York : Haper, 1953.

———— Personality and Organization. New York : Harper, 1957.

———— Integrating the Individual and the Organization. New York : Wiley, 1964.

———— Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness. Homewood, Ill. : Irwin, 1962.

———— Organization and Innovation, Homewood, Ill. : Irwin, 1965.

———— Management and Organizational Development : The path from XA to YB. New York : McGraw-Hill, 1971.

Ashby, W. Ross. An Introduction to Cybernetics. London : Chapman and Hall, Ltd. 1956.

Bakke, E. Wight. Bonds of Organization. New York : Harper, 1950.

Barnard, Chester. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938.

Bass, Bernard. Leadership, Psychology and Organizational Behavior. New York : Harper, 1960.

Berger, Morroe. Bureaucracy and Society in Modern Egypt : A Study of the Higher Civil Service. Princeton, N J. : Princeton University Press, 1957.

Blau, Peter. The Dynamics of Bureaucracy. Chicago : University of Chicago Press, 1955.

———— and Scott Richard. Formal Organizations. London : Routledge and Kegan Paul, 1963.

Brink, Victor Z. Computers and Management : The Executive Viewpoint. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1971.

Cartwright, Dorwin (ed.), Studies in Social Power. Ann Arbor : Institute for Social Research, University of Michigan, 1959.

Crozier, Michael. The Bureaucratic Phenomenon. Chicago : The University of Chicago Press, 1964.

Cyert, Richard M., and James G. March. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood. Cliffs, N.J. : Prentice-Hall,

Dalton, Melville. Men Who Manage. New York : Wiley, 1959.

Etzioni, Amitai. (ed.). A Sociological Reader. On Complex Organizations. New York : Holt, 1969.

——— A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York : Free Press, 1961.

Festinger, Leon, and Daniel Katz (eds.). Research Methods in the Behavioral Sciences. New York : Dryden, 1953.

French, Wendell L. and Cecil, H. Bell, Jr. Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Englewood cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1973.

Gerth, Hans H., and C. Wright Mills (tr. and eds.), From Max Weber : Essays in Sociology. New York. Oxford University Press, 1946.

Gouldner, Alvin, Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe. Ill. : Free Press, 1954.

Gulick, Luther, and L. Urwick (eds.). Papers on the Science of Administration New York : Institute of Public Administration, 1937.

Haire, Mason (ed.). Modern Organization Theory. New York : Wiley, 1959.

Homans, George C. Social Behavior : Its Elementary Forms. New York : Harcourt, Brace, and World, 1961.

Hutchinson, John G. Readings in Management Strategy and Tactics. New York : Holt, Reinhart and Winston, Inc., 1971.

Katz, D. and Kahn, R.L. The Social Psychology of Organizations. New York : Wiley, 1966.

Kolasa, Blair J. Introduction to Behavioral Science for Business. New York : Wiley, 1969.

Levitt, Harold J. Managerial Psychology. Chicago : University of Chicago Press, 1958.

Likert, Rensis. New Patterns of Management. New York : McGraw-Hill, 1961.

———— The Human Organization. New York : McGraw-Hill, 1967.

Litchfield, Edward H. «Notes on a General Theory of Administration», ASQ. 1 (1956), 3-29.

McGregor, D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960.

———— Leadership and Motivation. Cambridge, Mass. : M.I.T., 1966.

March, James G., and Herbert A. Simon. Organizations. New York : Wiley, 1958.

Mayo, Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : Macmillan, 1933.

———— The Social Problems of an Industrial Civilization. Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945.

Merton, Robert K. Social Theory and Social Structure. Rev. ed. Glencoe III. : Free Press, 1957.

Mooney, James D., and Alan C. Reiley. The Principles of Organization. New York : Harper, 1939.

Parkinson, C. Northcote. Parkinson's Law and Other Studies in Administration. Boston : Houghton, Mifflin, 1957.

Parsons, Talcott. The Social System. Glencoe, Ill. : Free Press, 1951.

———— Essays in Sociological Theory. Rev. ed. Glencoe, Ill. : Free Press, 1954.

Riggs, Fred W. Administration in Developing Countries. Boston : Houghton Mifflin Co., 1964.

Roethlisberger, Fritz J. and William J. Dickson. Management and the Worker. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1939.

Selznick, Philip. «An Approach to a Theory of Bureaucracy.» ASR, 8 (1943), 47-54.

———— «Foundations of the Theory of Organization,» ASR, 13 (1948), 25-35.

———— Leadership in Administration. Evanston, Ill. : Row, Peterson, 1957.

Schien, Edgar H. Organizational Psychology. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1970.

Simon, Herbert A. Administrative Behavior. 2d ed. New York : Macmillan, 1957.

———— Models of Man. New York : Wiley, 1957.

———— The New Science of Management Decision. New York : Harper, 1960.

Taylor, Frederick W. Scientific Management. New York : Harper and Row, Publishers, Inc., 1911.

Thompson, James D. «On Building an Administrative Science, ASQ. 1 (1956), 152-111.

———— et al., (eds.). Comparative Studies in Administration. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1959.

———— Organizations in Action. New York : McGraw-Hill, 1967.

Urwick, Lyndall F. The Elements of Administration New York : Harper, 1943.

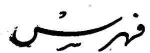
Weber, Maw. The Theory of Social and Economic Organization. Tr. A.M. Henderson and Talcott Parsons and ed. Talcot Parsons. Glencoe, Ill. : Free Press, and Falcon's Wing Press, 1947.

Whyte, William F. Men and Organization : Three Problems in Human Relations in Industry. Homewood, III. : Irwin, 1959.

Whyte, William H., Jr., The Organization Man. New York : Simon and Schuster, 1956.

Werthy, James C. «Organizational Structure and Employee Morale,» ASR, 15 (1950), 169-179.

★ ★ ★



الموضـــوع	الصفحة

الموضـــــوع	الصفحة